

Nota aan de KERN van 15 juni 2012

Herstructureringschema van de NMBS-Groep

1	Inleiding	3
2	Stand van zaken.....	3
2.1	De Europese context	3
2.1.1	Overeenstemming	3
2.1.2	Chronologie.....	3
2.1.3	Essentiële elementen	4
2.2	De stappen en motieven van de hervorming van de NMBS in 2004-2005	4
2.3	De schuld	5
2.3.1	De feiten	5
2.3.2	Vaststellingen	5
2.3.3	Basisbeginselen	5
2.4	Sterktes en zwakheden.....	5
3	Hervorming van de structuren.....	6
3.1	Doel van de hervorming.....	6
3.2	De aandachtspunten.....	6
3.3	De voorgestelde modellen.....	6
3.3.1	Het 'hark'-holdingmodel	7
3.3.2	het model met 2 entiteiten	10
4	Tendensen.....	13
5	Conclusies en beslissingen	14

Bijlages

Bijlage 1 – Uittreksel uit het Regeerakkoord

Bijlage 2 – Uittreksel van de ontwerpstudie van het Rekenhof

Bijlage 3 – Holdingmodel 'hark'

Bijlage 4 – Model met 2

Bijlage 5A en B – Rapport van de Belgische PV bij de Europese Commissie in navolging van het gesprek met het DG MOVE en mijnheer J-E. PAQUET, diensthoofd *(enkel beschikbaar in het Frans)*

Bijlage 6 – Werkdocument van de diensten van de Commissie

Bijlage 7 – Uittreksel van de ontwerpstudie van het Rekenhof

1 INLEIDING

Het Regeerakkoord van 1 december 2011 herneemt vier essentiële punten die in de hervorming van de structuren van de NMBS-Groep moeten geïntegreerd worden. Met name:

- ten eerste, de vertegenwoordiging van de Gewesten in de RB van de entiteiten van de NMBS-Groep;
- ten tweede, de oprichting van een structuur om de uitbating van het GEN te beheren, door de Gewesten te betrekken;
- ten derde, een organisationele vereenvoudiging door de vermindering van het aantal entiteiten om beter te beantwoorden aan de noden van de reizigers en een coherenter beheer te verzekeren samen met de realisatie van schaalvoordelen;
- en ten vierde, blijft het statuut van het spoorwegpersoneel de bevoegdheid van het Nationaal Paritair Comité.

Bijlage 1 herneemt het uittreksel van het Regeerakkoord dat specifiek is aan de voornoemde punten.

2 STAND VAN ZAKEN

Om een duidelijke en objectieve stand van zaken op te stellen, moet er gekeken worden naar:

- ten eerste, de Europese context en de chronologie;
- ten tweede, de doelstellingen van de hervorming van de NMBS in 2005;
- ten derde, ten slotte, naar de schuld.

Er bestaat op dit moment geen economisch of operationeel bewijs dat tot de conclusie zou kunnen leiden dat één bepaald model beter is dan de andere. Dat is de reden waarom er zoveel modellen als landen zijn die de richtlijnen in hun nationale wetgeving hebben omgezet.

2.1 DE EUROPESE CONTEXT

2.1.1 OVEREENSTEMMING

Het Regeerakkoord schrijft voor dat binnen zes maanden een herstructureringschema zal worden voorgesteld. Er dient opgemerkt te worden dat de verbeteringen van de structuren ten behoeve van de gebruikers kadert binnen een veranderend Europees juridisch kader, zonder vaste looptijd.

Gelet op deze grote onzekerheid, moet de keuze van de nieuwe structuur worden gemaakt met de garantie van de grootst mogelijke duurzaamheid ervan.

2.1.2 CHRONOLOGIE

De Europese Commissie bepaalt de perimeter van het spoorvervoer in het kader van Richtlijn 91/440. Ze begrenst de perimeter van de subsidies van de spooractiviteit (openbare dienstverlening) op geografische basis en volgens de aard van het vervoer. De Commissie definieert niet de structuur die de Staten moeten aannemen, maar wel de activiteitenperimeter van organen of entiteiten, zonder nauwkeurig het aantal of de bevoegdheden te definiëren. Lidstaten kunnen hun structuren dus vrij aanpassen, mits zij voldoen aan de criteria voor opname of uitsluiting in de Richtlijn.

Het scharnier en de organisatie van de spoorwegsector volgens de richtlijn 91/440 van de Europese Commissie wordt, wat de belangrijkste stappen betreft, als volgt toegepast:

- 1991 : de richtlijn 91/440 betreffende de ontwikkeling van de spoorwegen in de Gemeenschap
- 1995 : de richtlijnen 95/18/CE en 95/19/CE betreffende de vergunningen en de spoorwegtrajecten
- 1996 : een eerste Witboek
- 1998 : het 'eerste pakket', 'Infrastructuur' genoemd
 - *De richtlijn 2001/12/EG wijzigt de richtlijn 91/440/EEG. Deze richtlijn voorziet de opening van de toegang tot het Trans-Europese netwerk en voorziet hiervoor maatregelen om elke discriminatie bij de toegang tot de infrastructuur te vermijden. Ze legt niet alleen de scheiding op tussen de entiteiten die de uitbating van de spoordiensten verzekeren en tussen de entiteiten die de infrastructuur beheren, maar ook dat functies van de verdeling van de spoorwegcapaciteiten, de inning van gebruikskosten voor de infrastructuur en de toekenning van vergunningen door onafhankelijke instellingen zouden worden verzekerd. Ze legt ook de ten minste boekhoudkundige scheiding op van de reizigersvervoerdiensten en goederenvervoerdiensten.*
 - *De richtlijn 2001/13/CE wijzigt de richtlijn 95/18/CE. Ze bepaalt de regeling van de vergunningen aan spoorwegondernemingen voor de uitbating van goederen per spoor op het Trans-Europese netwerk.*
 - *De richtlijn 2001/14/CE vervangt de richtlijn 95/19/CE. Ze organiseert de verdeling van de spoorweginfrastructuurcapaciteit, de heffing van rechten voor het gebruik van spoorweginfrastructuur evenals betreffende veiligheidscertificering.*
- 2001 : het tweede Witboek
- 2002 : het 'tweede spoorwegpakket'
- 2004 : het 'derde spoorwegpakket'

- 2006 : het evaluatierapport over de omzetting in nationale wetgeving van het 'eerste pakket' door de Lidstaten.
- 2010 : de 'RECAST', voorstel van herschikking door de Europese Commissie van 09/2010
- 2011 : in november bepaalt het Europees Parlement zijn positie over de 'RECAST'
- 2011 : de Raad Transport van 12-13 december 2011 - 18416/11 - PRESS 486 - PR CO 78
 - *De Raad, die de algemene richting heeft bevestigd dat ze in juni had aangegeven, bereikte een politiek akkoord over een ontwerpverplichting tot instelling van één Europese spoorwegruimte, en paste de formulering aan van sommige bepalingen om rekening te houden met de amendementen aangenomen door het Europees Parlement.*
- 2011 : het 'Almunia'-pakket (nieuwe regels inzake de compensaties van openbare dienstverlening)
 - *de Commissie - 20 december – kondigt haar voornemen aan om tegen het einde van het jaar een ontwerpverplichting voor te leggen ter liberalisering van het binnenlandse personenvervoer.*

2.1.3 ESSENTIËLE ELEMENTEN

In het kader van de hervorming van structuren van de NMBS-Groep, moet rekening worden gehouden met twee essentiële elementen:

- i. verscheidene vergaderingen met de Europese Commissie werden georganiseerd, waarvan een met de verantwoordelijke Spoor van het DG MOVE, J-E. PAQUET en een met de Vice-Voorzitter en Commissaris voor Transport, S. Kallas. De meetingverslagen opgesteld door de Belgische Permanente Vertegenwoordiging bij de Europese Commissie zijn opgenomen in bijlage 5A en 5B;
- ii. De Commissie heeft een standpunt ingenomen over de hervorming van België en het stabiliteitsprogramma; Deze houding bevindt zich in het werkdokument *"Aanbeveling voor een AANBEVELING VAN DE RAAD over het nationale hervormingsprogramma 2012 van België en met een advies van de Raad over het stabiliteitsprogramma van België voor de periode 2012-2015"* in bijlage 7.

De Raad zal eind juni 2012 haar definitieve advies geven.

2.2 DE STAPPEN EN MOTIEVEN VAN DE HERVORMING VAN DE NMBS IN 2004-2005

In 2004 heeft de Ministerraad ingestemd met een hervorming van de NMBS op basis van een globaal businessplan, waarbij de structurele hervorming een element was, en dat moest kunnen streven naar een financieel evenwicht in 2008.

Deze beslissing betekende in het bijzonder:

- de goedkeuring van het businessplan 2004-2005 van de NMBS met als doel het financiële evenwicht in 2008 en de bevestiging van de overname van de schuld in 2005 (7,4 miljard euro);
- de goedkeuring van structurele hervormingen in drie delen: een Fonds voor Spoorweginfrastructuur dat de schuld overnam, de oprichting van de spoorweginfrastructuurbeheerder Infrabel en de oprichting van een uitvoeringsmaatschappij voor het personen- en goederenvervoer, de huidige NMBS;
- en dat de historische NMBS een holdingmaatschappij werd, de huidige NMBS-Holding, die via haar participaties in de dochterondernemingen NMBS en Infrabel, actief zou zijn in de coördinatie en ondersteuning van de Groep, door het personeel te beheren dat ze ter beschikking zou stellen van haar dochterondernemingen NMBS en Infrabel, en door sommige operationele activiteiten uit te voeren.

De motivaties voor de hervorming waren:

- 1) Overeenstemming: beantwoorden aan de vereisten van de Europese Commissie wat betreft de Richtlijn 91/440 – Eerste Spoorwegpakket;
- 2) Financieel evenwicht: in 2008 een financieel evenwicht bereiken;
- 3) Operationele prestatie: een dienstverlening van een optimale kwaliteit garanderen;
- 4) Effectiviteit (modal shift) en efficiëntie: het aantal binnenlandse reizigers doen toenemen met 25% over de periode 2000-2006 en streven naar een toename met 25 % over de periode 2006-2012;
- 5) Transparantie: de transparantie garanderen tussen de entiteiten van de NMBS-Groep;
- 6) Sociaal luik: een holdingstructuur opzetten met de garantie van de sociale dialoog binnen het Nationaal Paritair Comité van de Holding.

2.3 DE SCHULD

2.3.1 DE FEITEN

De huidige schuld wordt geanalyseerd in 4 documenten, opgesteld door 3 entiteiten. In publicatievolgorde:

- i. op 14 maart 2012, het rapport van de Nationale Bank van België met de titel "Working Paper Document - Implementation of EU legislation on rail liberalisation in Belgium, France, Germany en The Netherlands" (hierna rapport van de NBB);
- ii. op 1 juni 2012, de studie¹ van het Rekenhof over de financiële stromen binnen de NMBS-Groep (zie bijlage 7);

Uit deze rapporten moeten sommige essentiële en opmerkelijke elementen benadrukt worden:

- a) Tussen 2005 en 2007 (periode van de eerste beheerscontracten), is de geconsolideerde nettoschuld gestegen van 2.057,9 tot 2.593,5 miljoen euro;
- b) Tijdens de periode 2008-2011 (gedekt door de tweede beheerscontracten), is de geconsolideerde nettoschuld verder gegroeid tot 3.072,0 miljoen euro;
De geconsolideerde netto financiële schuld is dus toegenomen met 49,28% tussen 2005 en 2011;
- c) *Uittreksel van de studie van het Rekenhof*: "Na vaststelling van de precaire financiële toestand vanaf 2009 en van het risico dat steeds verder werd afgeweken van de schuldstabilisatie, hebben de drie vennootschappen, in akkoord met de minister van Overheidsbedrijven, het engagement aangegaan de netto financiële schuld te stabiliseren op geconsolideerd niveau met als horizon 2012, in plaats van de eerder vastgelegde limiet (niveau 2008) in de beheerscontracten 2008-2012. De consensus over die engagementen is verbroken in 2011 en er is nog geen nieuw gezamenlijk perspectief voorgelegd."
- d) De historische financiële schuld die toekomt tot het ABX-dossier is gestegen van 1.210,8 miljoen euro op 1 januari 2005 tot 1.729,7 miljoen euro op 31 december 2011. Deze schuld, die niet kan gecompenseerd worden door activiteiten of stromen van operationele thesaurie, zal verder toenemen.
De historische financiële schuld die toekomt tot het ABX-dossier is dus gestegen met 42,85% tussen 2005 en 2011;
- e) *Uittreksel van de studie van het Rekenhof*: "Het Rekenhof heeft de kwestie van de historische schuld aangekaart in zijn verslag van oktober 2008 'Federale financiering van de opdrachten van openbare dienst van de NMBS, Infrabel en de NMBS-Holding', maar ondertussen zijn geen beslissende stappen vooruit gezet in een richting die de toets met de Europese regelgeving kan doorstaan."

2.3.2 VASTSTELLINGEN

De financiële stromen, de intragroepfacturaties, de activiteitenperimeter van de 3 moedermaatschappijen en van hun dochtermaatschappijen, en de samenwerking tussen de entiteiten zijn elementen die niet voldoende garantie bieden om de schuldenlast van de NMBS-Groep te beheersen.

2.3.3 BASISBEGINSELEN

In het kader van de herstructurering, berust het probleem van het beheer van de schuld op het beginsel van de niet-overdracht van de schuld van de NMBS-Groep naar de Staat.

2.4 STERKTES EN ZWAKHEDEN

Op basis van de conclusies opgenomen in het ontwerprapport van het Rekenhof, rapporten van hoorzittingen van de Commissie Infrastructuur in de Kamer van volksvertegenwoordigers en van andere informatiebronnen, zoals het Rapport Roland Berger en het rapport van de NBB, zijn enkele sterktes en zwakheden vast te stellen.

Bijlage 2 herneemt de conclusies van de vier hoofdstukken van de ontwerpstudie door het Rekenhof. Die vier hoofdstukken zijn respectievelijk:

- 1) Organisatie van de NMBS-Groep en overzicht van de belangrijkste financiële stromen;
- 2) Risicobeheersing binnen de NMBS-Groep;
- 3) Financiële schuld van de NMBS Groep (uitgelegd in het voorafgaande hoofdstuk);
- 4) Consultancy binnen de NMBS-Groep.

¹ Op 1 juni 2012 heeft het Rekenhof zijn ontwerprapport 'Financiële stromen tussen de vennootschappen van de NMBS-Groep' overgemaakt aan de Minister van Overheidsbedrijven.

Kortom zijn de zwakke punten en bedreigingen:

- de complexiteit van de relaties binnen de groep;
- de bijkomende kosten en het gebrek aan transparantie die ermee verbonden zijn;
- de kwaliteit van de dienstverlening aan de klanten;
- de veranderingen geïnduceerd door de RECAST van de Richtlijn 91/440.

Toch bestaan er sterke punten en opportuniteiten:

- de bekwaamheid van het personeel;
- de groeiende vraag naar mobiliteit.

3 HERVORMING VAN DE STRUCTUREN

3.1 DOEL VAN DE HERVORMING

- Het doel van de hervorming is de kwaliteit verbeteren van de dienstverlening aan de klant en de stiptheid, en bereiken van de verwachte besparingen, met waarborg van de doelstellingen inzake veiligheid van het spoor door zich aan de Europese regelgeving aan te passen.

3.2 DE AANDACHTSPUNTEN

Naast de doelstellingen beoogt door de hervorming, is het belangrijk om de aandacht te vestigen op de volgende punten:

- ten eerste de stabilisatie van de schuld. De ontwerpstudie van het Rekenhof toont een negatieve evolutie aan van de schuld sinds 2008. Deze negatieve evolutie van de schuld moet absoluut worden gestopt;
- ten tweede, zoals bepaald in het Regeerakkoord van 1 december 2011, valt het unieke statuut van het spoorwegpersoneel onder het Nationaal Paritair Comité van het spoor;
- en ten derde, de versterking van de regulator door uitbreiding van het toepassingsgebied van de regulering en van zijn onafhankelijkheid.

3.3 DE VOORGESTELDE MODELLEN

Er bestaan twee belangrijke types van organisatorische modellen:

- de 'Holding'-modellen. Het niveau van integratie hangt in het algemeen af van de gekozen holdingstructuur en van het 'managerial control' uitgeoefend door de overkoepelende entiteit;
- en de modellen met 'afzonderlijke entiteiten'. Deze scheiding kan groter of kleiner zijn afhankelijk van de omvang van de activiteiten van elke entiteit.

Tussen deze twee grote categorieën van modellen bestaat een veelheid aan varianten.

Er bestaat op dit moment noch een economisch noch een operationeel bewijs dat tot de conclusie zou kunnen leiden dat één bepaald model beter is dan de andere. Dat is de reden waarom er zoveel modellen als landen zijn die de richtlijnen in hun nationale wetgeving hebben omgezet.

Het Regeerakkoord is duidelijk: er moet een organisatorische vereenvoudiging komen die de doelstellingen rond kwaliteit en rationalisering nakomen. In dit stadium van de evaluatie worden twee modellen behouden. Hieronder worden de twee modellen uitvoerig beschreven met de verdeling van de activiteiten van personeel en activa.

Het is duidelijk dat de overgang van het huidige model naar het doelmodel:

- zal gebeuren met een overgangsperiode;
- zal gebeuren met een begeleiding van de medewerkers en klanten;
- zal gebeuren in overleg met de toekomstige managers (CEO en leden van het Directiecomité);
- een zekere mate van vrijheid zal geven aan de toekomstige managers in de operationele organisatie van hun bedrijf;
- zal kaderen in het vooruitzicht van nieuwe beheersovereenkomsten;
- zal worden afgestemd op de vraagstukken rond mobiliteit en veiligheid van het spoor, die onder andere zullen worden vertaald in het toekomstige Meerjareninvesteringsplan 2013-2025.

3.3.1 **HET 'HARK'-HOLDINGMODEL**

Indien wordt gekozen voor een holdingmodel, zal er in het zicht van de huidige Europese wetgeving een reeks boekhoudkundige, organisatorische en besluitvormende opsplitsingen moeten worden doorgevoerd (Chinese Wall).

De opsplitsing zou dan de volgende zijn:

– **INFRABEL:**

in de **onveranderde** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- is de Infrastructuurbeheerder (I.B.);
- is een autonoom overheidsbedrijf (n.v. van publiek recht) in bezit van de Staat;
- behoudt haar activa zoals vandaag bepaald;
- beschikt over een Raad van Bestuur bestaande uit leden aangewezen door een in Ministerraad overlegd Koninklijk Besluit, rekening houdend met de vertegenwoordiging van de Gewesten zoals voorzien in het Regeerakkoord;
- behoudt de activiteiten die nodig zijn voor het normaal functioneren van een bedrijf, namelijk, niet exhaustief: het aankoopbeheer, de administratie, het personeelsbeheer (aanwerving, promoties enz.), financieel beheer, het beheer van administratieve gebouwen, beheer van de logistiek en de stocks, de communicatie, de juridische zaken, de bedrijfsstrategie enz.
- behoudt de Essentiële Taken en termen van beslissingname over:
 - de verdeling van de spoorwegtrajecten, met inbegrip van de definitie en de evaluatie van de beschikbaarheid, en de toekenning van individuele spoorwegtrajecten,
 - de tarifiering van de infrastructuur,
- behoudt het beheer van het treinverkeer;
- behoudt de aanleg, het beheer, het onderhoud en de exploitatie van de spoorweginfrastructuur met inbegrip van onder andere, de signalisatie, het spoor, de bruggen, elektrificatie enz;
- behoudt het beheer van de onbewaakte stopplaatsen.

in de **nieuwe** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- herneemt de operaties op de perrons, vandaag binnen de NMBS;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;

– **NMBS:**

in de **onveranderde** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- is een Spoorwegonderneming (S.O.);
- is een autonoom overheidsbedrijf (n.v. van publiek recht) in bezit van de Staat;
- behoudt haar activa zoals vandaag bepaald;
- beschikt over een Raad van Bestuur bestaande uit leden aangewezen door een in Ministerraad overlegd Koninklijk Besluit, rekening houdend met de vertegenwoordiging van de Gewesten zoals voorzien in het Regeerakkoord;
- behoudt de activiteiten die nodig zijn voor het normaal functioneren van een bedrijf, namelijk, niet exhaustief: het aankoopbeheer, de administratie, het personeelsbeheer (aanwerving, promoties enz.), financieel beheer, het beheer van administratieve gebouwen, beheer van de logistiek en de stocks, de communicatie, de juridische zaken, de bedrijfsstrategie enz.
- behoudt de verkoopsactiviteiten (kaartenverkoop, verkoop enz.);
- behoudt het binnenlands personenvervoer;
 - dit omvat de treinbestuurders, de treinbegeleiders en het rollend materiaal;
- behoudt de activiteit van het onderhoud van rollend materieel;

in de **nieuwe** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- richt een nieuwe dienst op die activiteiten omvat die verbonden zijn aan het beheer van de uitbating van het GEN en die bestuurd wordt door een GEN-Comité waarin de Gewesten en het federale niveau zullen worden vertegenwoordigd;
- behoudt niet de activiteit van het internationaal personenvervoer;
- behoudt niet de activiteit van het goederenvervoer van haar dochteronderneming B-Logistics;
- behoudt niet de activiteit van de Freight Services;
- behoudt niet de activiteit van het onderhoud van de treinstellen;
- behoudt niet de activiteit van de uitbating van de reizigersstations;
- behoudt niet de activiteit van de operaties op de perrons;

– **B-LOGISTICS :**

in de **onveranderde** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- is een Spoorwegonderneming (S.O.);
- is een naamloze vennootschap van privaatrecht in handen van de NMBS-Holding;
- behoudt haar activa zoals vandaag bepaald;
- beschikt over een Raad van Bestuur bestaande uit leden aangewezen en benoemd door de NMBS-Holding, rekening houdend met de representativiteitsbeginselen;
- behoudt de activiteiten die nodig zijn voor het normaal functioneren van een bedrijf, namelijk, niet exhaustief: het aankoopbeheer, de administratie, het personeelsbeheer (aanwerving, promoties enz.), financieel beheer, het beheer van administratieve gebouwen, beheer van de logistiek en de stocks, de communicatie, de juridische zaken, de bedrijfsstrategie enz.
- behoudt de verkoopactiviteiten;
- behoudt de activiteit van goederenvervoer;

in de **nieuwe** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- herneemt de activiteiten verbonden met Freight Services met inbegrip van de rangeerstations, die zich vandaag binnen de NMBS bevinden;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt de activiteiten van onderhoud van het rollend materiaal (treinstellen) die zich vandaag binnen de NMBS bevinden;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;

– **NMBS-EUROPE:**

in de **nieuwe** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- is een Spoorwegonderneming (S.O.);
- is een naamloze vennootschap van privaatrecht in handen van de NMBS-Holding;
 - het bestaan van een dochteronderneming moet de integratie van de activiteiten mogelijk maken zonder te moeten overgaan tot de oprichting van een nieuwe maatschappij;
- herneemt de activa die nodig zijn voor het beheer van het treinaanbod van internationale treinen zoals vandaag bepaald;
- beschikt over een Raad van Bestuur bestaande uit leden aangewezen en benoemd door de NMBS-Holding, rekening houdend met de representativiteitsbeginselen;
- beschikt over activiteiten die nodig zijn voor het normaal functioneren van een bedrijf, namelijk, niet exhaustief: het aankoopbeheer, de administratie, het personeelsbeheer (aanwerving, promoties enz.), financieel beheer, het beheer van administratieve gebouwen, beheer van de logistiek en de stocks, de communicatie, de juridische zaken, de bedrijfsstrategie enz.
- herneemt de verkoopactiviteiten (kaartenverkoop, verkoop, enz.) die zich vandaag binnen de NMBS en andere dochterondernemingen bevinden;
- herneemt het internationaal personenvervoer dat zich vandaag binnen de NMBS bevindt;

– **STATIONS:**

in de **nieuwe** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- is een naamloze vennootschap van privaatrecht in handen van de NMBS-Holding;
 - de aanwezigheid van een dochtermaatschappij moet de integratie van van de activiteiten mogelijk maken zonder via een de oprichting van een nieuw bedrijf te moeten gaan;
- beschikt over een Raad van Bestuur bestaande uit leden aangewezen en benoemd door de NMBS-Holding, rekening houdend met de representativiteitsbeginselen;
- beschikt over activiteiten die nodig zijn voor het normaal functioneren van een bedrijf, namelijk, niet exhaustief: het aankoopbeheer, de administratie, het personeelsbeheer (aanwerving, promoties enz.), financieel beheer, het beheer van administratieve gebouwen, beheer van de logistiek en de stocks, de communicatie, de juridische zaken, de bedrijfsstrategie enz.
- herneemt de aanleg, het beheer, het onderhoud en de uitbating van de stations die zich vandaag binnen de NMBS bevinden;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt de uitbating van de reizigersstations die zich vandaag binnen de NMBS bevindt;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;

– **ICT:**

in de **nieuwe** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- is een naamloze vennootschap van privaatrecht in handen van de NMBS-Holding

- het bestaan van een dochteronderneming moet de integratie van de activiteiten mogelijk maken zonder te moeten overgaan tot de oprichting van een nieuwe maatschappij;
- beschikt over een Raad van Bestuur bestaande uit leden aangewezen en benoemd door de NMBS-Holding, rekening houdend met de representativiteitsbeginselen;
- beschikt over activiteiten die nodig zijn voor het normaal functioneren van een bedrijf, namelijk, niet exhaustief: het aankoopbeheer, de administratie, het personeelsbeheer (aanwerving, promoties enz.), financieel beheer, het beheer van administratieve gebouwen, beheer van de logistiek en de stocks, de communicatie, de juridische zaken, de bedrijfsstrategie enz.
- herneemt de ICT-activiteiten van telecommunicatie en informatisering die zich vandaag binnen de NMBS-Holding en ook in de andere entiteiten bevonden, in naleving van de autonomie gevraagd door de Europese Commissie;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;

– **DE SCHULD:**

De schuld blijft op het niveau van de NMBS-Holding. Dit impliceert dat de ondergeschikte entiteiten deze laatste vergoeden om een terugbetaling van de interesten mogelijk te maken, of zelfs het proces van schuldvermindering na een stabilisatie op te starten.

Nieuwe (waarschuwing)smechanismes worden voorzien in de beheerscontracten. Deze mechanismen berusten op EBITDA-niveaus die ook bepaald worden in de bedrijfsplannen.

– **HET SOCIALE LUIK – NATIONAAL PARITAIR COMITÉ:**

Basisbeginselen:

- ✓ Behoud van het kader met betrekking tot het Nationaal Paritair Comité van de wet van 21 maart 1991;
- ✓ Behoud van een gemeenschappelijke basis voor alle spoorwerknemers die onderworpen zijn aan de wet van 21 maart 1991 in afwijking van de diversiteit van de structuren. Dit betekent:
 - behoud van het basisregime, inclusief het statuut waarvan de uniciteit gewaarborgd is;
 - behoud van het systeem van het Nationaal Paritair Comité in de zin van de wet van 21 maart 1991;
 - behoud van het systeem van de collectieve arbeidsverhoudingen, zoals bepaald door de wet van 21 maart 1991;
- ✓ Einde van de rechtsonzekerheid in verband met de detachering van het personeel:
 - Elke entiteit beschikt over haar eigen personeel;
 - Garantie van de mobiliteit van het personeel met inachtneming van de eisen van de Europese Commissie met betrekking tot de medewerkers aangesteld in de uitoefening van de essentiële functies.

3.3.2 HET MODEL MET 2 ENTITEITEN²

Inleiding: Voor de leesbaarheid worden de activiteiten slechts bij de ontvangende entiteit opgelijst wanneer deze activiteiten van de ene entiteit naar de andere verplaatst worden.

Het model met 2 wordt als volgt toegepast:

– **INFRAABEL:**

in de **onveranderde** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- is de Infrastructuurbeheerder (I.B.);
- is een autonoom overheidsbedrijf (n.v. van publiek recht) in handen van de Staat;
- behoudt haar activa zoals vandaag bepaald;
- beschikt over een Raad van Bestuur bestaande uit leden aangewezen door een in Ministerraad overlegd Koninklijk Besluit, rekening houdend met de vertegenwoordiging van de Gewesten zoals voorzien in het Regeerakkoord;
- behoudt de activiteiten die nodig zijn voor het normaal functioneren van een bedrijf, namelijk, niet exhaustief: het aankoopbeheer, de administratie, het personeelsbeheer (aanwerving, promoties enz.), financieel beheer, het beheer van administratieve gebouwen, beheer van de logistiek en de stocks, de communicatie, de juridische zaken, de bedrijfsstrategie enz.
- behoudt de coördinatie van de ICT-strategie en het veiligheidsbeleid van de ICT-systemen;
- behoudt de Essentiële Taken en termen beslissingname over:
 - de verdeling van de spoorwegtrajecten, met inbegrip van de definitie en de evaluatie van de beschikbaarheid, en de toekenning van individuele spoorwegtrajecten,
 - de tarifiering van de infrastructuur,
- behoudt het beheer van het treinverkeer;
- behoudt de aanleg, het beheer, het onderhoud en de exploitatie van de spoorweginfrastructuur met inbegrip van onder andere, de signalisatie, het spoor, de bruggen, elektrificatie enz;
- behoudt het beheer van de onbewaakte stopplaatsen.

in de **nieuwe** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- herneemt de aanleg, beheer, onderhoud en uitbating van de stations die zich vandaag binnen de NMBS-Holding en de NMBS bevinden;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa
- herneemt de operaties op de perrons, vandaag binnen de NMBS;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- ontwikkelt een grotere openheid in termen van toegang tot informatie over het treinverkeer met als doel de nodige investeringen te beperken in de dispatchings van de Spoorwegondernemingen;
- herneemt het beheer van het onroerend goed dat zich nu binnen de NMBS-Holding bevindt en dat binnen de perimeter van de I.B. valt;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt de activiteiten verbonden aan het beheer van de Districten van de NMBS-Holding;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa behalve het deel beheer van het onroerend goed dat aan de NMBS toekomt;
- herneemt de activiteiten aan de veiligheid van de personen in de stations, de treinen en andere openbare ruimtes van het spoorweggebied die zich nu binnen de NMBS-holding bevinden;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt een deel van de activiteiten van de dienst Veiligheid en Milieu behalve de dienst CPS (Corporate Prevention Services) van arbeidsgeneeskunde van de NMBS-Holding;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt de ICT-activiteiten van telecommunicatie en informatisering die zich vandaag binnen de NMBS-Holding bevinden, en ook dochterondernemingen gespecialiseerd in ICT;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
 - in functie van het type ICT-activiteiten buiten de NMBS-Groep, zal er een rationalisering van deze activiteiten plaatsvinden om het dubbel werk te doen verdwijnen;
- herneemt de diensten verbonden met de Freight Services, met inbegrip van de activiteit van de rangeerstations die zich nu binnen de NMBS bevinden en de terminals die zich nu binnen de dochterondernemingen van B-Logistics bevinden;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt een deel van de activiteiten van de financiële, juridische, audit-, aankoops- en communicatiedienst van de NMBS-Holding;

² Zie schema in bijlage 5.

- herneemt het personeel en de verbonden activa;
- behoudt niet de activiteiten verbonden met de arbitrage van stiptheids- en capaciteitsproblemen;
 - het is de versterkte Regulator die er verantwoordelijk voor wordt;

– **NMBS:**

in de **onveranderde** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- is de Spoorwegonderneming (S.O.);
- is een autonoom overheidsbedrijf (n.v. van publiek recht) in handen van de Staat;
- behoudt haar activa zoals ze vandaag bepaald zijn;
- beschikt over een Raad van Bestuur bestaande uit leden aangewezen door een in Ministerraad overlegd Koninklijk Besluit, rekening houdend met de vertegenwoordiging van de Gewesten zoals voorzien in het Regeerakkoord;
- behoudt de activiteiten die nodig zijn voor het normaal functioneren van een bedrijf, namelijk, niet exhaustief: het aankoopbeheer, de administratie, het personeelsbeheer (aanwerving, promoties enz.), financieel beheer, het beheer van administratieve gebouwen, beheer van de logistiek en de stocks, de communicatie, de juridische zaken, de bedrijfsstrategie enz.
- behoudt de coördinatie van de ICT-strategie en het veiligheidsbeleid van de ICT-systemen;
- behoudt de verkoopactiviteiten (kaartenverkoop, verkoop, enz.) ;
- behoudt de activiteit van internationaal personenvervoer;
- behoudt de activiteit van binnenlands personenvervoer;
- behoudt de activiteit van goederenvervoer via haar dochteronderneming B-Logistics;
- behoudt de activiteit van onderhoud van het rollend materieel;

in de **nieuwe** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- herneemt het beheer van het onroerend goed dat zich nu binnen de NMBS-Holding bevindt en dat binnen de perimeter van de I.B. valt;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt de activiteiten verbonden aan het beheer van de onroerende goederen van de Districten van de NMBS-Holding;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt een deel van de activiteiten van de financiële, juridische, audit-, aankoops- en communicatiedienst van de NMBS-Holding
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- richt een nieuwe dienst op die activiteiten omvat die verbonden zijn aan het beheer van de uitbating van het GEN en die bestuurd wordt door een GEN-Comité waarin de Gewesten en het federale niveau zullen worden vertegenwoordigd;

– **RSS – RAIL SHARED SERVICES:**

in de **nieuwe** perimeter in vergelijking met de huidige situatie:

- is de huidige naamloze vennootschap Rail Facilities belast met de ontwikkeling van diensten voor het Spoorwegpersoneel en hun rechthebbenden;
- wordt het sociaal secretariaat;
- beschikt over een Raad van Bestuur samengesteld uit leden aangewezen en benoemd door de twee aandeelhouders, respectievelijk Infrabel en de NMBS, rekening houdende met de beginselen van representativiteit;
- herneemt de activiteiten verbonden met de berekening en de uitbetaling van de salarissen;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt de activiteiten verbonden met het beheer van de Kas voor geneeskundige verzorging en de andere kassen/fondsen (bijvoorbeeld: het Fonds der Sociale Werken);
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt de activiteiten van de dienst CPS (Corporate Prevention services) van arbeidsgeneeskunde van de NMBS-Holding;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt de activiteiten verbonden met het beheer van de pensioenen;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt de activiteiten verbonden met de bedrijfsrestaurants;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;
- herneemt de activiteiten verbonden met de standaardvorming van het personeel;
 - herneemt het personeel en de verbonden activa;

– **DE SCHULD:**

Rekening houdend met de elementen in het hoofdstuk '2.3 De schuld', houdt het probleem van het beheer en de verdeling van de schuld in dat:

- alle garanties van economische uitvoerbaarheid van elke entiteit, Infrabel en de NMBS, moeten gegeven worden. Dit vertaalt zich door:
 - het streven naar het behoud van een aanvaardbare rating door de ratingagentschappen om de entiteiten tot de kapitaalmarkt te kunnen openen met relatief lage tarieven, dat wil zeggen niet significant verlaagd ten opzichte van de huidige situatie;
 - het vermogen om voor bepaalde activiteiten winstmarges te genereren, volledig transparant en niet ten koste van andere entiteiten of van de Staat;
 - het vermogen om de productieketen en de kosten te beheersen;
- de naleving van de Europese wetgeving inzake Staatssteun.

In functie van de verdeling tussen de activiteit, wordt de historische schuld van de NMBS-Holding verdeeld tussen de NMBS en Infrabel.

Nieuwe mechanismes, of waakhonden, worden voorzien in de beheerscontracten. Deze mechanismen berusten op EBITDA-niveaus die ook bepaald worden in de bedrijfsplannen.

– HET SOCIALE LUIK – NATIONAAL PARITAIR COMITÉ :

Basisbeginselen:

- ✓ Naleving van het kader met betrekking tot het Nationaal Paritair Comité van de wet van 21 maart 1991;
- ✓ Behoud van een gemeenschappelijke basis voor alle spoorwerknemers die onderworpen zijn aan de wet van 21 maart 1991. Dit betekent:
 - behoud van het basisregime, inclusief het statuut waarvan de uniciteit gewaarborgd is;
 - behoud van het systeem van het Nationaal Paritair Comité in de zin van de wet van 21 maart 1991;
 - behoud van het systeem van de collectieve arbeidsverhoudingen, zoals bepaald door de wet van 21 maart 1991;
- ✓ **Strikte garantie van de verworven rechten (ook 'Grandfathering' genoemd) van het personeel op het tijdstip van de hervorming;**
- ✓ Einde van de rechtsonzekerheid in verband met de detachering van het personeel omdat elke entiteit over haar eigen personeel beschikt;
- ✓ Garantie van de mobiliteit van het personeel met inachtneming van de eisen van de Europese Commissie met betrekking tot de medewerkers aangesteld in de uitoefening van de essentiële functies.

Organisatie:

- ✓ Het toekomstige Nationaal Paritair Comité zou het bestaande Comité Overheidsbedrijven vervangen. Ze zal het huidige Nationaal Paritair Comité van de NMBS Holding opvolgen maar met ruimere voorrechten;
- ✓ De samenstelling van het toekomstige Nationaal Paritair Comité zal er als volgt uitzien:
 - 1 Voorzitter, benoemd door een in Ministerraad overlegd Koninklijk Besluit en gekozen om zijn bekwaamheid inzake sociale betrekkingen;
 - 20 leden, de Voorzitter niet inbegrepen:
 - 10 leden benoemd door de Raden van bestuur van Infrabel (5) en van de NMBS (5);
 - 10 leden benoemd door de Erkende Vakorganisaties volgens de evenredigheid het aantal bijdragende leden op het geheel van de autonome overheidsbedrijven (Infrabel, de NMBS) en de RSS-entiteit.
- ✓ Bevoegdheden van het Nationaal Paritair Comité:
 - Afsluiten collectieve overeenkomsten in de zin van artikel 31 §4 van de wet van 21 maart 1991, toepasbaar op Infrabel, de NMBS en RSS;
 - Algemeen adviserende bevoegdheid op elke materie dat verband houdt met de personeelsleden van de spoorwegsector in de brede zin;
 - Overname van alle bevoegdheden van het huidige Nationaal Paritair Comité die het vervangt.

4 TENDENSEN

Belangrijkere vermindering van het aantal entiteiten

Het Regeerakkoord van 1 december 2011 bepaalt dat een vermindering van deze entiteiten wordt doorgevoerd. Het aantal van 114 dochterondernemingen binnen de huidige NMBS-Groep moet drastisch worden verminderd. Onder andere door de volgende beginselen:

- a. De dochtermaatschappijen van de activiteiten van 'Goederenvervoer' onder de dochteronderneming B-Logistics zullen gerationaliseerd worden in functie van het herstructureringschema dat moet worden goedgekeurd door de Raad van bestuur van de voornoemde dochtermaatschappij;
- b. De dochtermaatschappijen in het kader van activiteiten van het type 'Financial SPV' zullen in de mate van het mogelijke opnieuw geïntegreerd worden binnen dezelfde moedermaatschappijen;
- c. De deelname in de dochtermaatschappijen waarvoor de moedermaatschappijen niet beschikken over de meerderheid van de aandelhouders zal opnieuw geëvalueerd in termen van opportuniteiten en van meerwaarde voor de taken van openbare dienstverlening;
- d. De dochtermaatschappijen waarvoor de moedermaatschappijen over de meerderheid beschikken, zullen in wezen opnieuw in de moedermaatschappijen worden geïntegreerd.

De toekomstige CEO's en leden van de Raden van bestuur van de moedermaatschappijen krijgen bij hun aanwijzing de missie om het aantal entiteiten te verminderen. Zij zullen ernaar streven deze principes na te leven en ze zo snel mogelijk uit te voeren.

Vermindering van het aantal verdubbelingen

Het rapport van het Rekenhof geeft aan dat de opsplitsing van de NMBS³ in 3 entiteiten heeft geleid tot vele verdubbelingen. Die zijn ook het resultaat:

- van een ontbrekende duidelijke verantwoordelijkheid voor sommige activiteiten;
- van een gebrek aan samenwerking;
- van te weinig vertrouwen als weerspiegeling van de ontbrekende transparantie van de facturatie binnen de groep;
- van het bestaan van financiële risico's verbonden aan sommige dochtermaatschappijen.

De perimeter van elke entiteit moet duidelijk worden afgebakend en tegelijkertijd moet het aantal contractuele relaties tussen deze entiteiten worden beperkt. Dat moet ook de samenwerking versterken ten aanzien van de behandeling van de financiële stromen tussen de entiteiten. Er zal een vereenvoudiging van de 'administratieve' betrekkingen worden vereist.

Vereenvoudiging en verduidelijking van de perimeter van de operationele samenwerking van elke entiteit met het oog op het garanderen van een betere stiptheid en een kwaliteitsvollere dienstverlening

Door middel van de nieuwe beheerscontracten zal een grotere responsabilisering van de bestuurders van de maatschappijen worden vereist. Het vereiste niveau op het gebied van stiptheid en dienstverlening aan de klanten zal worden verhoogd. Er zal een sterke link worden gemaakt tussen de prestaties van het bedrijf en van de individuele prestaties van de bestuurders.

De samenwerking tussen de entiteiten is een essentieel element in de naleving van de stiptheid en de kwaliteit van de dienstverlening. Deze samenwerking op operationeel niveau zal volwaardig deel uitmaken van de evaluatie van de toekomstige bestuurders. Deze samenwerking zal plaatshebben in nauwe overeenstemming met de Europese regels op het gebied van de organisatorische scheiding en de scheiding van de beslissingname. Er zal geen inmenging mogelijk zijn met betrekking tot de uitvoering van de essentiële taken en de toegang tot gegevens betreffende de mededinging.

De samenwerking tussen de twee bedrijven zal het voorwerp uitmaken van een transportovereenkomst. Die zal berusten op de beschrijving van duidelijke processen met als doel de operationele efficiëntie en de nauwe naleving van de veiligheidsvoorschriften en -doelstellingen. De opstelling ervan zal gecoördineerd worden door de Minister van Overheidsbedrijven en door de Staatssecretaris voor Mobiliteit voor wat betreft de veiligheidscomponenten. De naleving van de overeenkomst zal door de FOD en de regulator worden gecontroleerd, onder andere inzake stiptheid.

Naleving van de vereisten van het Regeerakkoord voor het sociale luik

³ Unitaire NMBS voor de hervorming van 2005.

Het herstructureringsschema zal het Regeerakkoord van 1 december 2011 naleven, dat bepaalt dat het uniek statuut van het spoorwegpersoneel onder de bevoegdheid blijft van het Nationaal Paritair Comité van het spoor.

Dankzij het behoud van het uniek statuut en een vereenvoudigde mobiliteit tussen de entiteiten, moet het sociale luik een stevige basis vormen voor een gezond en constructief beheer van het personeel.

Naleving van de vereisten van de Europese Commissie

In navolging van de verschillende vergaderingen met de diensten van de Europese Commissie, en met de Commissaris voor Transport, werd het duidelijk dat model met in lijn is met richtlijnen. Bovendien biedt, volgens de Commissie, het model met 2 een grotere transparantie in het beheer.

De terugkeer naar een enkele entiteit kan niet overwogen worden. De hangende vorderingen van de Europese Commissie tegen een aantal lidstaten zijn duidelijk en een indicatie van de houding van de Commissie.

De voorkeur geven aan een geïntegreerd model dat voor het Europees Hof van Justitie zou worden gebracht, zou een grote onzekerheid met zich meebrengen voor de volledige NMBS-Groep en haar personeel. Dit zou het herstel van de sereniteit en de vastlegging van een langetermijnvisie, die de groep nodig heeft, verhinderen.

Daarbij geeft de Europese Commissie in de werknota over de hervorming van België en het stabiliteitsprogramma aan dat de NMBS, vandaag georganiseerd onder de vorm van holding die zowel diensten moet leveren als de infrastructuur moet beheren, ingewikkeld en te weinig transparant is.

Responsabilisering van de entiteiten inzake de stabilisatie van de schuld en vooruitzichten op de schuldvermindering

De studie van het Rekenhof geeft een negatieve evaluatie van de schuld aan sinds 2008. Deze evolutie van de schuld moet absoluut worden gekenterd. De toekomstige CEO's en leden van de Raden van bestuur van de twee entiteiten zullen deze opdracht krijgen bij hun aanwijzing.

Versterking van de Spoorwegregulator

De perimeter van de verantwoordelijkheden van de Regulator zal worden uitgebreid voor wat betreft de stiptheid, de capaciteit en de tarifiering van de ex-ante spoorwegtrajecten.

5 CONCLUSIES EN BESLISSINGEN

Rekening houdend met de doelstellingen opgenomen in het Regeerakkoord van 1 december 2011, met de beschikbare rapporten, waaronder dat van het Rekenhof, met de ontmoetingen met de Europese Commissie en met de hoorzittingen van de Commissie Infrastructuur in de Kamer van Volksvertegenwoordigers, is duidelijk dat het model met 2 beter en sneller beantwoordt aan de vereisten van de Regering, de klanten en de Europese Commissie, met behoud van het statuut van het spoorwegpersoneel en de werking van het Nationaal Paritair Comité.

De beperkte Ministerraad, in overeenstemming met de tendensen en de hieronder beschreven conclusies:

- 1) verkiest het model met 2;
- 2) bevestigt het behoud van het uniek statuut van het spoorwegpersoneel onder de bevoegdheid van het Nationaal Paritair Comité;
- 3) beslist de spoorwegregulator te versterken en synergieën op te zetten met de regulatoren van de van de maatschappijen in het netwerk;
- 4) beslist een vervoersovereenkomst op te stellen, onder leiding van de Minister van Overheidsbedrijven en ondersteund door de FOD Mobiliteit;
- 5) beslist een stabilisatieschema van de schuld op te stellen in een eerste fase, en voor schuldvermindering in een tweede fase;
- 6) beslist het aantal dochtermaatschappijen drastisch terug te dringen.

Zij mandateert de Minister van Overheidsbedrijven om de hervorming op te starten en een overgangskalender op te stellen. De overgang naar het beoogde schema moet ten laatste op 31 december 2013 afgerond zijn.

Deze overgangsfase moet het mogelijk maken om:

- het Meerjareninvesteringsplan 2013-2025 goed te keuren;
- de onderhandelingen op te starten voor de nieuwe beheerscontracten;
- de opstelling van nieuwe bedrijfsplannen aan te vangen, in overeenstemming met het nieuwe structuurschema;

« ...

3.5.1. Mobiliteit en verkeersveiligheid – pagina 44

- Vertegenwoordigers van de Gewesten in de raden van bestuur van de entiteiten van de NMBS-Groep

- Nadat de federale overheid een meerjareninvesteringsplan heeft goedgekeurd dat in voldoende financiering voorziet en de 60/40-sleutel respecteert, zullen de Gewesten voor een bijkomende financiering kunnen zorgen voor de aanleg, aanpassing of modernisering van de spoorlijnen. Deze bijkomende gewestelijke financiering zal een evenredigheid ten aanzien van de federale financiering moeten naleven. Deze evenredigheid zal door een verplicht samenwerkingsakkoord tussen de federale overheid en het (de) betrokken Gewest(en) moeten worden vastgelegd. Dat samenwerkingsakkoord zal dus de voorwaarde vormen voor de bijkomende gewestelijke financiering.

- Binnen de **NMBS zal een structuur worden opgericht waarin de drie Gewesten en de federale overheid** vertegenwoordigd zijn en die het geheel van de uitbating van het Gewestelijk Expresnet (**GEN**) zal beheren.

2.6. Transitie van onze economie naar een duurzaam groeimodel – pagina 123

Anderzijds zal er binnen de NMBS **een structuur worden opgericht, met vertegenwoordiging van de drie Gewesten en de federale staat**, om samen het Gewestelijk Expresnet (GEN) uit te baten.

3.2.2. De kwaliteit van de overheidsbedrijven garanderen – pagina 152

a. NMBS-Groep

In het kader van een evenwichtige mobiliteit voor iedereen zal de regering over een ambitieus beleid voor de NMBS-Groep waken, waarbij ze de gewenste groei van het aantal reizigers zal realiseren. De NMBS-Groep moet verschillende doeleinden nastreven, en in het bijzonder:

- de kwaliteit van de dienstverlening aan de reizigers verbeteren, in het bijzonder de stiptheid van de treinen en de informatie aan de reizigers;
- de veiligheid op het Belgische spoor waarborgen, door een versnelde installatie van de automatische remsystemen en door de toepassing van het geheel van de aanbevelingen van de parlementaire commissie die na de ramp in Buizingen werd opgericht;
- de productiviteit en de efficiëntie optimaliseren, rekening houdende met de ter beschikking gestelde middelen;
- de financiële toestand van de Groep en elke van haar onderdelen verbeteren en de geconsolideerde schuld stabiliseren teneinde de Groep financieel gezond te maken.

Aan de hand van een beheersovereenkomst zal de regering ervoor zorgen dat de continuïteit van de openbare dienst verzekerd wordt. Ze zal voorrang geven aan het overleg en de constructieve sociale dialoog. Ze zal het sturingscomité van de NMBS vragen om de bestaande protocollen tussen de overheid en de vakbonden te evalueren. In geval van een negatieve evaluatie zal de regering strengere maatregelen overwegen om de continuïteit van de openbare dienst met respect voor de veiligheidsvereisten te verzekeren.

Een hervorming van de structuren en een organisatorische vereenvoudiging van de NMBS Groep dringen zich op. Na een **organisatorische evaluatie en een studie door het Rekenhof** van de financiële stromen binnen en tussen de entiteiten en dochterondernemingen van de Groep zal de Groep geherstructureerd worden, **met een vermindering van zijn entiteiten. Hij zal zo beter aan de behoeften van de reizigers beantwoorden en een coherenter beheer verzekeren, door schaalvoordelen te realiseren**. De nieuwe organisatie van de NMBS-Groep zal ook meer transparantie moeten creëren met betrekking tot de organisatie van de dochterondernemingen, de opdrachten die hun zijn toevertrouwd, het aanwenden van de dotaties en de financiële stromen. Ten slotte zal de verdeling van deze dotaties worden herzien naargelang de nieuwe organisatie.

De regering zal binnen een termijn van 6 maanden een herstructureringschema uittekenen.

De nationale paritaire commissie van het spoor blijft bevoegd voor het statuut van het spoorwegpersoneel. Het personeelsbeheer zal bijzondere aandacht krijgen, want het vormt een onmisbare voorwaarde om het spoorwegsysteem te moderniseren.

.... »

HOOFDSTUK 1: Organisatie van de NMBS-Groep en overzicht van de belangrijkste financiële stromen

1.5 Besluit

1.5.1 Structuur van de NMBS-Groep

Eind 2011 hadden de overheidsbedrijven NMBS-Holding, NMBS en Infrabel samen 114 dochterondernemingen. De helft van die dochterondernemingen waarin de drie overheidsbedrijven rechtstreekse of onrechtstreekse deelnemingen bezitten zoals opgenomen in het organigram van de NMBS-Groep zijn opgericht of opgenomen in de Groep na de opdeling van de vroegere NMBS vanaf 1 januari 2005.

De geconsolideerde rekeningen worden sinds 2005 opgemaakt op consortiumbasis, meer bepaald het consortium NMBS-Holding (waaronder de NMBS) & Infrabel. In 2011 werden aldus 50 dochterondernemingen integraal geconsolideerd, was de vermogensmutatiemethode bij 37 dochterondernemingen gebruikt en werden 30 dochterondernemingen niet geconsolideerd.

1.5.2 Filialisering

De belangrijkste redenen die voor de oprichting van dochterondernemingen worden aangehaald zijn: het samenbrengen van expertise, ruimere financieringsmogelijkheden, afsplitsing van specifieke opdrachten, een wettelijke verplichting en de ontwikkeling van internationale activiteiten. De drie moedermaatschappijen geven aan dat geen enkele van hun dochterondernemingen taken van openbare dienst uitvoert en zij dus de voorwaarden die daarvoor zijn bepaald in de wet van 21 maart 1991 niet moeten naleven. Ongeacht de mogelijke interpretatie van de wettelijke bepalingen terzake, verdient het, gezien het groot aantal dochterondernemingen, niettemin aanbeveling dat de NMBS-Groep de statutaire opdrachten en activiteiten van de dochterondernemingen op eenvormige wijze zou analyseren en de activiteiten die zijn gerelateerd aan de taken van openbare dienst van de moedermaatschappijen in kaart zou brengen.

1.5.3 Samenwerking en coördinatie binnen de Groep

Zowel uit de taakomschrijving van de NMBS-Holding, uit de oprichting van specifieke overlegorganen (comités) als uit het onderschrijven van een vennootschapspact (2004) blijkt dat er door de regering van meet af aan is gestreefd naar een samenhangend beleid en een gemeenschappelijke strategie voor de NMBS-Groep. Ook zijn tal van werkafspraken tussen de overheidsbedrijven vastgelegd in intragroepcontracten.

De praktijk wijst echter uit dat de samenwerking tussen de drie moedermaatschappijen binnen de NMBS-Groep soms moeizaam verloopt. Zo zijn er meningsverschillen tussen de drie moedermaatschappijen over de beheersing van de uitgaven en de impact daarvan op de door de Holding te consolideren schuld en over de gehanteerde tarieven voor de onderlinge facturatie op basis van de intragroepcontracten.

1.5.4 Financiële stromen

Op basis van gegevens ter beschikking gesteld door de dienst Consolidatie van de NMBS-Holding en de gegevens uit de boekhouding van de NMBS-Holding, de NMBS en Infrabel, heeft het Rekenhof op algemene wijze de operationele stromen, de investeringsstromen en de dividendenstromen in kaart gebracht. Hieruit blijkt dat de doorrekeningen van de personeelskosten ingevolge de detachering van het personeel van de NMBS-Holding naar Infrabel, de NMBS en NMBS Logistics de voornaamste intragroep financiële stroom is, met name 1.798,9 miljoen euro, op een totale omzet voor de NMBS-Holding van 2.465,1 miljoen euro. Als de exploitatiedotatie buiten beschouwing worden gelaten, behaalt de NMBS-Holding meer dan 95 % van haar omzet (2.180,90 miljoen euro) binnen de Groep. Het aandeel van de kosten van Infrabel en de NMBS bedraagt 26,9 miljoen euro of 10,1 % van de "aankopen" en "diensten en diverse goederen" bij de NMBS-Holding.

De NMBS realiseert een totale omzet van 2.063,5 miljoen euro. Als bij de NMBS de exploitatiedotatie (927,2 miljoen euro) buiten beschouwing wordt gelaten, realiseert ze een omzet van 214,9 miljoen euro binnen de Groep en 921,4 miljoen euro van haar omzet buiten de Groep (81,1 %). De kostenstructuur van de NMBS bestaat niettemin voor het grootste deel uit intragroepsfacturaties, vnl. personeelskosten, infrastructuurheffing en energiekosten. Het aandeel van de kosten van de NMBS-Holding en Infrabel bij de NMBS bedraagt 81,6 %.

Infrabel realiseert een totale omzet van 1.101,2 miljoen euro. Los van de exploitatiedotatie (191,2 miljoen euro) wordt een bedrag van 882,6 miljoen euro binnen de Groep gerealiseerd, voornamelijk door de heffing van de infrastructuurvergoeding en doorrekening van energiekosten, en een bedrag van 23,2 miljoen euro buiten de Groep. Het aandeel van de kosten bij Infrabel dat afkomstig is van de NMBS-Holding en de NMBS bedraagt 62,2 %. Daarin zit de doorrekening van het gedetacheerd personeel vevat.

Voor de boekjaren 2005-2010 heeft de NMBS-Holding 103,7 miljoen euro dividenden ontvangen van haar dochterondernemingen, waarvan 93,0 miljoen euro van Eurostation. Aan de NMBS werden in totaal 1,8 miljoen euro dividenden uitgekeerd. Infrabel heeft geen dividenden ontvangen.

HOOFDSTUK 2: Risicobeheersing binnen de NMBS-Groep

⁴ Het definitieve rapport van het Rekenhof zal beschikbaar zijn op de website: <https://www.ccrek.be/>

2.4 Besluit

2.4.1 SLA's tussen de drie overheidsbedrijven

De beheerscontracten 2008-2012 bepalen dat de moedermaatschappijen van de NMBS-Groep bij voorrang een beroep moeten doen op de onderlinge diensten. De beheerscontracten bepalen ook dat de werkrelaties tussen de drie moedermaatschappijen moeten steunen op contractueel vastgelegde afspraken, waarvan de meeste sinds 2009 zijn opgenomen in meer dan 90 SLA's. De totstandkoming van deze SLA's verliep soms moeizaam. Ze gebeurde o.a. met hulp van externe consultants en resulteerde in documenten van verschillende omvang en complexiteit, waarin KPI's werden gedefinieerd om de uitvoering van de verbintenissen te evalueren. De complexiteit en het groot aantal in te vullen KPI's houden het risico in dat er tussen de moedermaatschappijen tegenstellingen worden in de hand gewerkt. Dit blijkt ondermeer uit het feit dat sommige SLA's, hoewel zij reeds in uitvoering zijn, nog steeds niet werden ondertekend door de partijen (bv. SLA HR).

De invoering van de SLA's heeft er toch toe bijgedragen dat de operationele processen met betrekking tot intragroepverrichtingen zijn verbeterd. Niettemin blijven er geschillen tussen de moedermaatschappijen over de kwaliteit van de geleverde prestaties, de transparantie van de prijsberekening in de SLA's en de toegepaste intragroepsmarges, wat aanleiding geeft tot achterstallige facturaties en betalingen. Het Rekenhof heeft vier SLA's die belangrijke ondersteunende taken betreffen en aanleiding geven tot conflicten nader geanalyseerd (SLA met betrekking tot HR prestaties, ICT Build, levering van elektriciteit, terbeschikkingstelling van gebouwen). De dienst H-IA van de NMBS-Holding heeft in 2012 ook een interne audit uitgevoerd van enkele van deze SLA's. Wat de SLA HR betreft, blijft een akkoord uit over de gehanteerde prijzen en de wijze van facturatie door de NMBS-Holding aan de NMBS en Infrabel voor de diverse prestaties die in de SLA zijn omschreven. Daarnaast is er onenigheid over het feit dat de beslissing tot het aanwenden van het budget voor aanwervingen in handen is van de NMBS-Holding, terwijl de kosten worden gefactureerd aan de twee andere moedermaatschappijen.

Bij de uitvoering van prestaties in het kader van de SLA ICT Build blijken er prestaties te worden uitgevoerd voordat de goedkeuringsprocedure werd doorlopen. Daardoor worden de nodige formaliteiten (offerte, bestelbon) niet tijdig vervuld, wat vertraging in de facturatie en betaling tot gevolg heeft. Ook voor informaticaprestaties is er discussie over de marktconformiteit van de prijzen en de kwaliteit en tijdige uitvoering van de prestaties.

Wat betreft de SLA voor de levering van elektriciteit door Infrabel aan de andere moedermaatschappijen is er nog steeds geen formeel akkoord over de toewijzing van de aansluitingspunten aan de gebruikers en over de toegepaste verdeelsleutels, wat aanleiding heeft gegeven tot een geschil tussen de NMBS-Holding en Infrabel. Ook rijzen er geschillen over de verantwoording van de gefactureerde bedragen, wat soms te wijten is aan een gebrekkige informatiedoorstroming in de facturatieketen. De SLA Gebouwen tot slot heeft aanleiding gegeven tot geschillen met betrekking tot de gehanteerde prijsberekening voor het gebruik van de gebouwen.

De ervaringen van de eerste drie jaar wijzen uit dat, hoewel een groot deel van de SLA's voldoening geeft, er nog ruimte is voor verbetering: een betere omschrijving van de dienstverlening, eenvoudige documenten met meetbare doelstellingen en relevante en een beperkt aantal indicatoren (KPI's). Bovendien is een grotere transparantie in de prijsberekening en de aangerekende marges wenselijk. De SLA's tussen Infrabel en de NMBS-Holding en de NMBS zullen in 2012 worden heronderhandeld. Ook de besparingsplannen die door elke moedermaatschappij worden voorbereid, onder meer in het kader van de schuldstabilisering, zullen invloed hebben op de intragroepcontracten en de financiële stromen die daarmee samenhangen. In het algemeen moeten de drie overheidsbedrijven in het kader van hun opgestelde besparingsplannen nagaan welke activiteiten in eigen beheer kunnen worden uitgevoerd, welke het voorwerp moeten uitmaken van een SLA en welke kunnen worden uitbesteed aan een dochteronderneming of aan derden.

2.4.2 Toezicht op de dochterondernemingen

De moedermaatschappijen van de NMBS-Groep benadrukken dat hun dochterondernemingen autonoom hun beheer verzekeren, zoals alle ondernemingen. Het toezicht van de moedermaatschappijen op hun dochterondernemingen wordt vooral uitgeoefend door hun vertegenwoordigers in de bestuursorganen van deze dochterondernemingen.

Bij de NMBS-Holding heeft de dienst Subsidiaries Management (HSM) een adviserende en ondersteunende rol naar de dochterondernemingen van de Holding, onder meer op vlak van budgettering, financieel beheer en juridisch advies. Deze dienst komt niet tussen in het beheer van de dochterondernemingen en oefent als dusdanig geen controle uit, maar werkt eerder faciliterend voor de dochterondernemingen van de NMBS-Holding. De dienst heeft geen bevoegdheid voor de dochterondernemingen van de NMBS en Infrabel. Gelet op de veelheid van taken die de drie moedermaatschappijen toevertrouwen aan hun dochterondernemingen en de bijkomende beheerstaken die daaruit voortvloeien, verdient het aanbeveling dat een dergelijke dienst zijn taken kan uitoefenen ten bate van de hele NMBS-Groep. Op die manier kunnen de moedermaatschappijen op eenvormige wijze mogelijke financiële risico's en risico's op het vlak van de naleving van de wet- en regelgeving en interne procedures in kaart brengen. Zo kunnen de moedermaatschappijen onder meer nagaan in welke mate de werking van hun dochterondernemingen ook bijdraagt tot het bereiken van hun eigen doelstellingen.

Binnen de NMBS-Groep is er een interne auditfunctie in elke moedermaatschappij: H-IA bij de Holding, B-AD bij de NMBS en I-IA bij Infrabel. Enkel de interne audit van de NMBS-Holding (H-IA) oefent zijn activiteiten uit in de hele Groep en kan dit ook doen in de dochterondernemingen. De laatste jaren heeft de H-IA echter geen enkele financieel georiënteerde auditopdracht uitgevoerd in verband met de dochterondernemingen. Wel heeft zij in de dochterondernemingen een aantal processen geïdentificeerd die het voorwerp kunnen uitmaken van een auditopdracht. De interne auditfunctie moet op gelijke wijze worden uitgebouwd voor de drie moedermaatschappijen, met een gegarandeerde toegang tot de noodzakelijke informatie die zich zowel bij de moedermaatschappijen als bij de dochterondernemingen bevindt. De interne audit moet voldoende aandacht besteden aan de

specifieke risico's die verbonden zijn met de activiteiten van de dochterondernemingen. Bovendien moet aandacht worden besteed aan de naleving van de wetgeving op de overheidsopdrachten. Momenteel gaat de NMBS-Groep ervan uit dat enkel de drie moedermaatschappijen - behalve voor opdrachten die geen betrekking hebben op hun taken van openbare dienst - onder het toepassingsgebied van deze wetgeving vallen en dat dit voor de dochterondernemingen niet het geval is. Ook voor de contracten die tussen de moedermaatschappijen en hun dochterondernemingen worden gesloten, wordt voornoemde wetgeving niet toegepast. Er moet echter rekening worden gehouden met het feit dat de uitzondering voor de zgn. verbonden ondernemingen, die het in de wetgeving op de overheidsopdrachten mogelijk maakt welbepaalde contracten binnen de NMBS-Groep toe te wijzen zonder toepassing van de overheidsopdrachtenwetgeving, niet op algemene wijze geldt. Zo moet in de praktijk voor elke opdracht afzonderlijk worden nagegaan of aan de toepassingsvoorwaarden van deze uitzondering is voldaan.

Binnen de NMBS-Groep zou ook moeten worden onderzocht of er dochterondernemingen zijn die moeten worden beschouwd als een overheidsbedrijf in de zin zoals bedoeld in de wet op de overheidsopdrachten. De definitie die de wet hieraan geeft, wijkt immers af van de wet van 21 maart 1991 op de economische overheidsbedrijven. Het loutere feit dat de filialen geen taken van openbare dienst uitoefenen, belet op zich niet dat welbepaalde opdrachten toch onder het toepassingsgebied van de overheidsopdrachtenregelgeving vallen. Het verdient aanbeveling dat de NMBS-Groep een globale en grondige analyse uitvoert die uitmondt in eenduidige richtlijnen over de toepassing van de overheidsopdrachtenregelgeving, waarbij rekening wordt gehouden met de in dit verslag geschetste principes.

2.4.3 Beheersing van sommige risico's

Het Rekenhof heeft een analyse uitgevoerd van de relaties tussen de drie overheidsbedrijven en zeven geselecteerde filialen om na te gaan in welke mate de activiteiten van de dochterondernemingen mogelijk financiële of operationele risico's inhouden voor hun moedermaatschappijen. Deze analyse is louter illustratief bedoeld met betrekking tot sommige risico's en beoogt geen volledigheid. Vermits de controlebevoegdheid van het Rekenhof beperkt is tot de moedermaatschappijen is de analyse enkel gebaseerd op vragenlijsten en aanvullende gesprekken met vertegenwoordigers van de betrokken diensten. In het algemeen moet de oprichting van een afzonderlijk filiaal per definitie een meerwaarde bieden in vergelijking met de uitvoering van dezelfde taken in eigen beheer. Ook moeten de doelstellingen van elke dochteronderneming binnen de NMBS-Groep een rechtstreeks aanknopingspunt vinden in het maatschappelijk doel van de drie moedermaatschappijen.

Het Rekenhof is van oordeel dat opdrachten die de moedermaatschappijen toevertrouwen aan hun dochterondernemingen steeds moeten zijn gebaseerd op duidelijke contractuele overeenkomsten en dat in specifieke controlemaatregelen moet worden voorzien om na te gaan of deze wel degelijk worden nageleefd. Bovendien moet worden vermeden dat verschillende ondernemingen binnen de NMBS-Groep onafhankelijk van elkaar in hetzelfde domein activiteiten ontwikkelen. Dit houdt immers risico's in op het vlak van efficiëntie en kostenbeheersing. In de relatie tussen de moedermaatschappijen en hun dochters moet er voldoende aandacht worden besteed aan het ondervangen van financiële risico's en risico's op het vlak van de naleving van de wet- en regelgeving. Zo bestaat bij dochterondernemingen die zowel binnen als buiten de NMBS-Groep activiteiten ontwikkelen het risico dat middelen van de NMBS-Groep worden aangewend om de kosten te dragen voor opdrachten die de dochters uitvoeren voor derden en mogelijk verlieslatend zouden zijn.

Domeinconcessies en concessies van diensten die niet onder het toepassingsgebied ratione materiae van de overheidsopdrachtenregelgeving vallen, moeten niettemin met respect voor de fundamentele rechtsbeginselen en beginselen van behoorlijk bestuur worden toegekend. Zo moet in het bijzonder rekening worden gehouden met het beginsel van gelijke behandeling, transparantie en mededinging. Bij financieel risicovolle transacties, bv. op het vlak van investeringen in vastgoed, moeten de moederondernemingen de nodige toezichtsmaatregelen nemen om te vermijden dat zij verliezen lijden op transacties met dochterondernemingen, terwijl deze laatste uiteindelijk winsten realiseren.

HOOFDSTUK 3: Financiële schuld van de NMBS-Groep

Dit hoofdstuk wordt in deze bijlage niet overgenomen, rekening houdend dat er in deze 'hervormings'-nota een specifiek luik is besteed aan de schuld. Het rapport van het Rekenhof is natuurlijk een grote inspiratiebron.

HOOFDSTUK 4: Consultancy binnen de NMBS-Groep

4.4 Besluit

Binnen de NMBS-Groep bestaat er geen gemeenschappelijke definitie van consultancy. Elke moedermaatschappij hanteert een eigen definitie en eigen boekingsregels voor de verschillende rekeningen, waarbij ze zo goed mogelijk het gemeenschappelijke boekhoudplan in acht nemen. Ze zijn het er wel over eens dat niet elke inschakeling van externen voor het uitvoeren van intellectuele prestaties, in hoofdzaak op het vlak van informatica, als zuivere consultancy moet worden beschouwd, want deze term moet worden voorbehouden voor consultancy van strategische aard.

De NMBS-Groep heeft evenmin een gemeenschappelijk consultancybeleid. De autonomie van de beheersorganen van elke onderneming wordt immers gewaarborgd door de structuur en de governance van de NMBS-Groep. Binnen de ondernemingen bestaat er evenmin een formeel consultancybeleid.

De ondernemingen maken voornamelijk om twee redenen gebruik van consultancy. De eerste reden is dat de personeelsleden niet over de vereiste kennis en competenties beschikken of niet beschikbaar zijn op het gewenste moment. De tweede reden is dat in bepaalde domeinen het advies van onafhankelijke deskundigen wenselijk of verplicht is. In elke onderneming zijn het de beheerscontroleurs van de operationele directies die het project lanceerden, die moeten zorgen voor de voorafgaande analyses (relevantie, prioriteit van de opdrachten, naleving van de begrotingsenveloppe, verwachte return on investment enz.), alsook voor

de opvolging, de controle en de rapportering over consultancyopdrachten. Dat is trouwens ook zo voor de andere soorten van uitgaven. Voor contracten van meer dan 250.000 euro verstrekt de dienst Interne Audit van de NMBS-Holding bovendien een voorafgaand advies over de naleving van de wetgeving inzake overheidsopdrachten.

Die verschillende controlemaatregelen moeten behouden blijven en versterkt worden. Dat is o.m. nodig om ervoor te zorgen dat de prioriteit van het project en van de vereiste consultancy, de precieze behoeften, de omvang van de opdrachten en de kosten systematisch geëvalueerd worden en om erop toe te zien dat de wetgeving op overheidsopdrachten wordt nageleefd, in het bijzonder bij gunningen via onderhandelingsopdrachten zonder bekendmaking. Het is ook belangrijk de projecten naderhand te evalueren en te bepalen in hoeverre de consultancy heeft bijgedragen tot de verwezenlijking van de doelstellingen van de onderneming.

Het management van de verschillende ondernemingen brengt regelmatig verslag uit aan de beheersorganen over de kosten voor consultancy. Dat gebeurt ofwel gericht, ofwel in het kader van de globale evaluatie van de kosten en opbrengsten. De consultancykwestie ligt meer en meer gevoelig bij de beheersorganen. Voor grote projecten zoals de ERP's werd ook een kosten-batenanalyse uitgevoerd. Die verschillende rapporteringen kunnen leiden tot de stopzetting van een project, de uitbreiding van het budget of een wijziging van de perimeter. Door de verschillende boekingsmethodes van consultancy en de moeilijkheid om te bepalen wat er deel van uitmaakt, is het moeilijk om consultancykosten te identificeren en erover te rapporteren. De overstap naar IFRS, de invoering van SAP en de belangstelling voor die thematiek binnen en buiten de NMBS-Groep hebben gezorgd voor een meer transparante rapportering over consultancykosten. Er moeten echter nog voort inspanningen worden geleverd om die kosten zo correct mogelijk te boeken, bij voorkeur door de instructies op elkaar af te stemmen op het niveau van de NMBS-Groep.

Het totaal van de gecumuleerde consultancykosten die geïdentificeerd werden voor de periode 2005-2011 bedraagt 837,5 miljoen euro, waarvan 633,2 miljoen euro bij de NMBS-Holding, 123,9 bij de NMBS en 80,4 bij Infrabel. De strategische consultancy heeft slechts een gering aandeel in de totale consultancykosten. Een deel van de consultancyopdrachten van de NMBS-Holding komt niet ten goede aan de Holding zelf, maar aan de andere ondernemingen van de NMBS-Groep (voornamelijk de NMBS en Infrabel). Dat deel, ten belope van 237,4 miljoen euro, vertegenwoordigt naargelang van het jaar tussen 5 % en 52 % van de totale kosten voor consultancy van de NMBS-Holding. Het gemiddelde is 33 %.

Tussen 2005 en 2009 stegen de kosten voortdurend, vanaf 2008 bovendien opmerkelijk sneller. De stijging is voornamelijk toe te schrijven aan de ERP-projecten en aan een reeks informaticaprojecten die al dan niet verband houden met de ERP's. Sinds 2009 beginnen de kosten voor consultancy te dalen. Eerst lichtjes, in 2010, en daarna meer uitgesproken in 2011. De daling komt vooral doordat de vernoemde projecten grotendeels of volledig werden beëindigd en doordat vanaf het tweede semester van 2010 besparingsplannen werden geïmplementeerd in het kader van het programma dat de schuld tegen 2012 moest stabiliseren.

Voor de activiteitsdomeinen die niet tot de core business van de NMBS-Groep behoren, meer bepaald de gespecialiseerde financiële, strategische en juridische aspecten en de informatica, is het inschakelen van externe consultants moeilijk te vermijden, gezien de complexe socio-economische omgeving waarin de ondernemingen opereren. Voor de zuiver operationele consultancy kunnen structurele oplossingen, zoals internalisering, worden gevonden. Daartoe moet de aandacht in het bijzonder uitgaan naar kennisoverdracht, zodat de ondernemingen minder afhankelijk worden van externe leveranciers en zodat de permanente invloed verkleint die de leveranciers zouden kunnen uitoefenen op het denken en handelen van de ondernemingen van de NMBS-Groep.

Het inschakelen van consultants moet ook worden gezien in de bredere context van een humanresourcesbeleid. Een externe consultant kost heel wat meer dan een interne, maar intern personeel in dienst nemen heeft effectief gevolgen op langere termijn, vooral wanneer het om statutair personeel gaat.

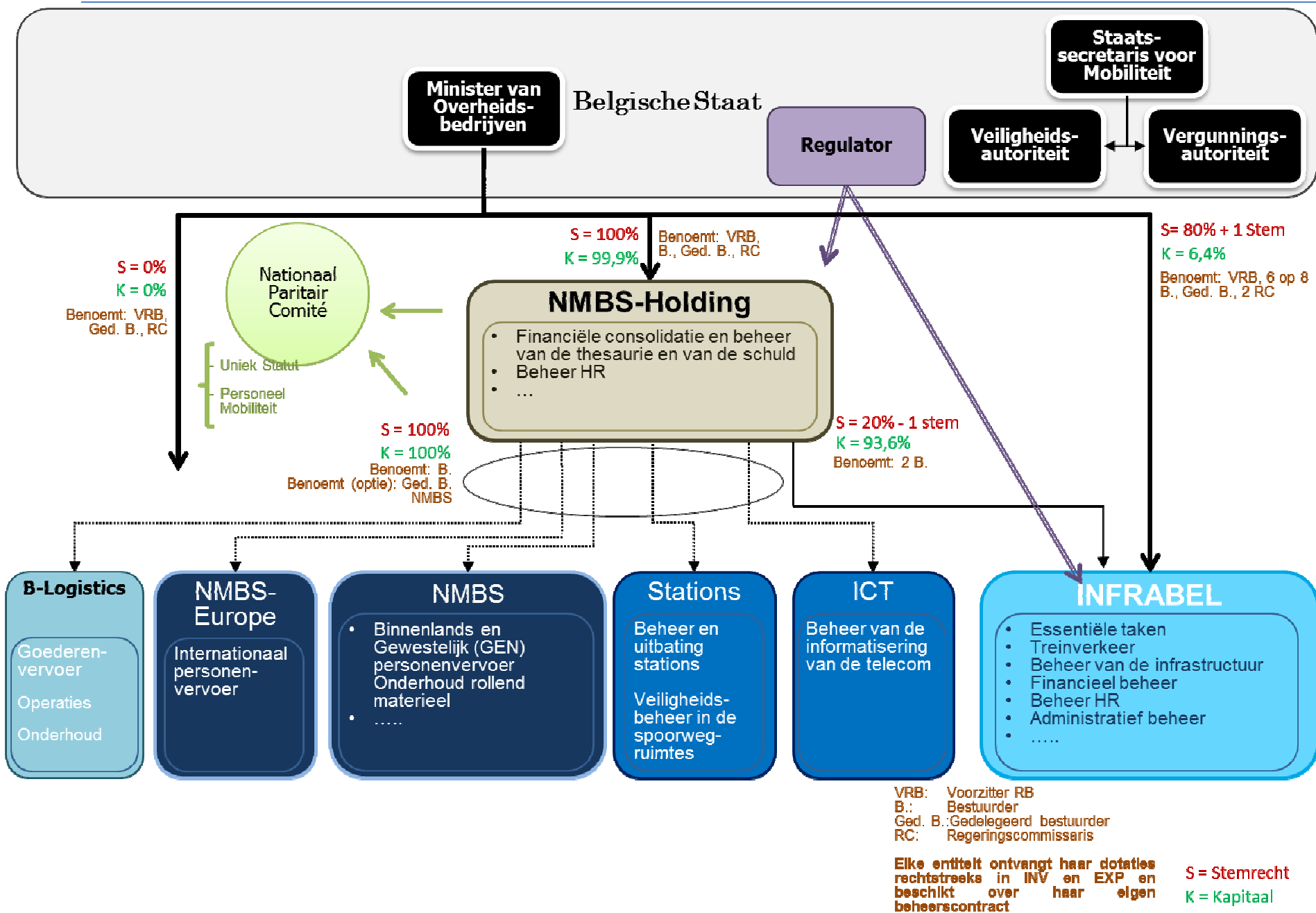
Een deel van de consultancykosten kan overigens onrechtstreeks worden gekoppeld aan de structuur van de NMBS-Groep vanaf 2005. De verschillende ondernemingen zijn immers van oordeel dat er externen moeten worden ingeschakeld om hun belangen ten aanzien van de anderen te vrijwaren, om een externe en neutrale blik te hebben, om de visie van een onderneming op een bepaalde kwestie te bevestigen of omdat de knowhow niet voldoende gespreid is over de ondernemingen. De splitsing van de groep heeft bovendien geleid tot de verdubbeling van bepaalde diensten, die nu elk consultants inschakelen (communicatie, juridisch departement, strategie enz.).

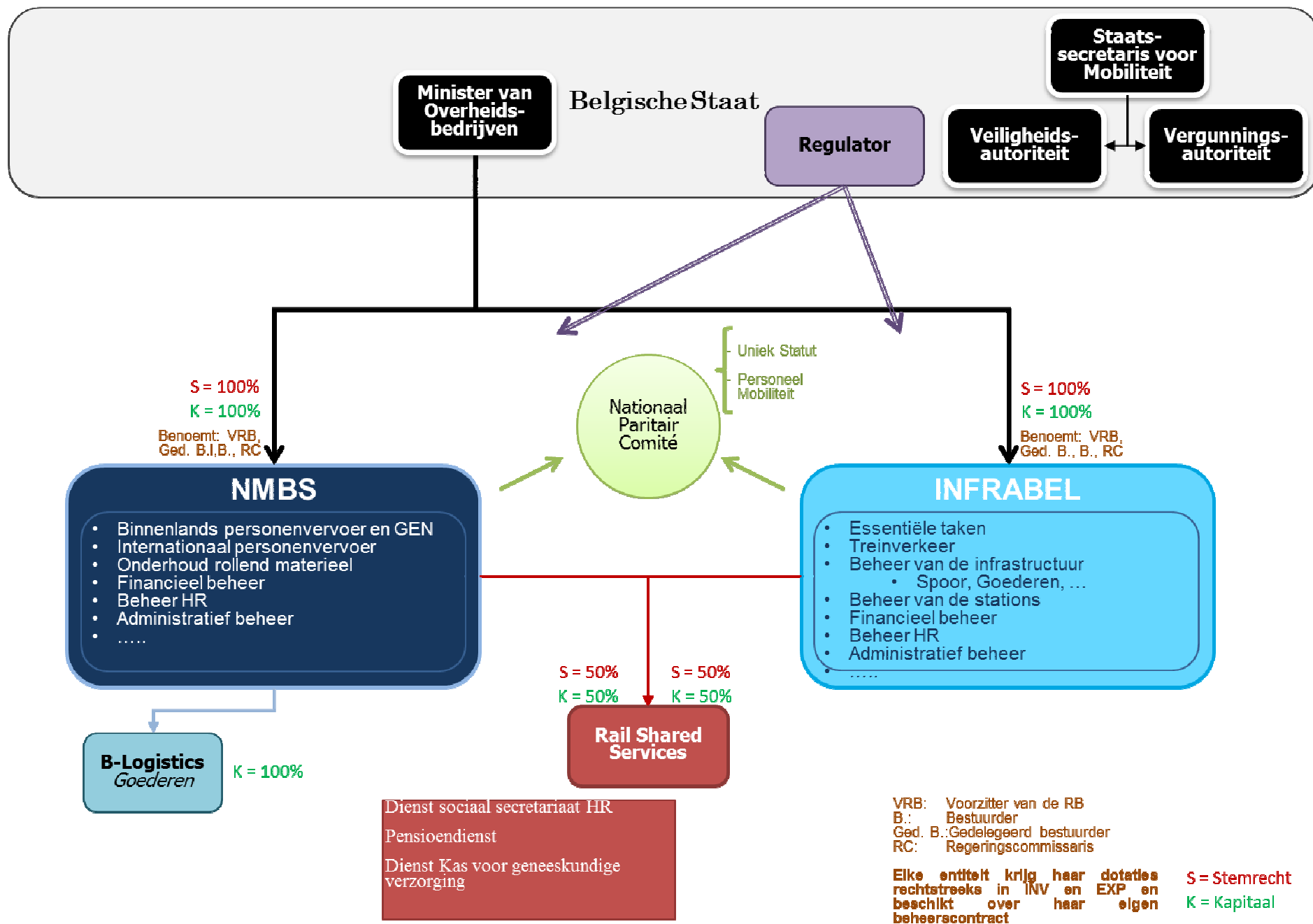
Naast de consultancykwestie moet ook rekening worden gehouden met de energie die verloren gaat door de complexiteit van de structuur. De besparingen moeten voortkomen uit een betere samenwerking tussen de ondernemingen en het elimineren van dubbel werk. De ondernemingen menen echter dat het feit dat ze meer in groep zouden werken voor consultancy, de kosten niet sterk zal terugdringen, aangezien de behoeften van de ondernemingen verschillend kunnen zijn en synergieën in consultancy dan ook moeilijk te realiseren zijn.

Uit de gedeeltelijke analyse van de consultancy in de dochterondernemingen zijn ook twee risico's naar voren gekomen voor dochterondernemingen die consultants inschakelen voor taken die ze uitvoeren ten behoeve van andere ondernemingen van de NMBS-Groep: het gebrek aan transparantie van dat soort kosten in de financiële rapportering door de ondernemingen die van de dienstverlening gebruik maken en de marges die door die tussenstap kunnen ontstaan. Overigens rijst ook de vraag wat het nut is van het inschakelen van een dochteronderneming als die de opdrachten deels uitbestedt.

Het is moeilijk in te schatten wat de impact van de toekomstige structuur van de NMBS-Groep op de consultancy zal zijn. Het zou fout zijn ervan uit te gaan dat de meerkosten uit de oude structuur automatisch verdwijnen door de structuur aan te passen. Integendeel, een nieuwe herstructurering zou bijkomende consultancykosten kunnen veroorzaken. Zo zou de architectuur van de ERP's wellicht gedeeltelijk moeten worden herzien. De kosten daarvoor zullen verschillen naargelang men uitgaat van een van de bestaande configuraties dan wel van nul af aan begint. Hetzelfde geldt voor de SLA, die ofwel kunnen worden aangepast ofwel volledig opnieuw kunnen worden onderhandeld, al dan niet met hulp van consultants.

Een verduidelijking en een meer rationele verdeling van de bevoegdheden tussen de maatschappijen van de NMBS-Groep zou een positief effect kunnen hebben. Niettemin zouden de consultancykosten vooral positief kunnen worden beïnvloed door een betere samenwerking en sturing binnen de NMBS-Groep, ongeacht de gekozen optie.





REFORME DE LA STRUCTURE DU GROUPE SNCB

*PV de la réunion entre le Ministre des Entreprises publiques Magnette et la Commission,
16 Mai 2012*

1. Objectifs de la réunion

- Valider les différentes options investiguées pour que la nouvelle structure du groupe SNCB soit conforme à la législation européenne, notamment à la révision actuelle du premier paquet ferroviaire (RECAST) et le futur quatrième paquet ;
- Préparer la rencontre du 29 Mai 2012 entre le Ministre Belge des Entreprises Publiques Paul Magnette et le Vice-Président de la Commission Européenne - Commissaire au Transport Siim Kallas.

2. Les participants

Mr Paul MAGNETTE,

Ministre des Entreprises publiques, de la Politique scientifique et de la Coopération au développement, chargé des Grandes villes

Mr Giovanni PALMIERI,

Conseiller, Cellule stratégique du Ministre Paul Magnette

Mme Florence THYS,

Chef de cabinet adjoint, Cellule stratégique du Ministre Paul Magnette

Mr Philippe DETHEUX,

Conseiller Relations internationales, Cellule stratégique du Ministre Paul Magnette

Mme. G. MUYSEWINKEL,

attaché transport, Représentation permanente belge auprès de l'UE

Mr Jean-Eric PAQUET,

Chef d'Unité, Commission Européenne, DG MOVE

Mr Thomas KAUFFMAN,

Commission Européenne, DG MOVE

Mr Jocelyn FAJARDO,

Commission Européenne, DG MOVE

Mr Patrick ROUSSEAUX,

Commission Européenne, DG MOVE

3. Déroulement de la réunion

3.1 Rappel des principes généraux et des points d'attention

L'accord du gouvernement du 1 décembre 2011 stipule que dans un délai de 6 mois, le Ministre des Entreprises publiques doit présenter au gouvernement un projet de réforme de la structure du groupe SNCB. Cette note est prévue dans le courant du mois de juin 2012. La nouvelle structure devrait être approuvée par un vote au Parlement fin de cette année (2012) et entrer en vigueur au plus tard le 11/01/2014, ce qui sous-entend une période de transition d'un an.

3.2. Présentation des options par le Ministre:

Option 1: Modèle à deux

Ce modèle consiste en deux entités, à savoir l'opérateur (SNCB) et le gestionnaire d'infrastructure (Infrabel), qui gèreraient les fonctions essentielles et les gares.

Commentaires préliminaires de la Commission:

La Commission réagit positivement.

Il faut faire le lien avec la révision du premier paquet ferroviaire et l'accès aux facilités des services. Le texte actuel (qui sera probablement adopté par le Conseil et le Parlement en deuxième lecture) prévoit que certains types de services doivent être gérés d'une façon indépendante (au niveau décisionnel et organisationnel) de l'opérateur historique. Dans cette optique, les gares sont bien placées sous la direction d'Infrabel. Il faut néanmoins porter une attention particulière à la répartition des tâches entre d'une part l'entité fret, qui se trouve dans l'organigramme sous la direction de la SNCB, et d'autre part la filiale B-logistics de la SNCB. La création d'une filiale ne serait pas un gage suffisant pour garantir l'indépendance décisionnelle et organisationnelle. L'idéal serait de transférer l'entité fret actuellement sous la direction de la SNCB au gestionnaire d'infrastructure.

Dans sa proposition initiale de la révision du premier paquet, la Commission avait prévu une séparation juridique pour toutes les facilités de service, mais le Conseil et le Parlement ne veulent pas aller si loin. Il n'est pas exclu que la Commission le remettra sur la table dans le cadre du futur quatrième paquet ferroviaire. Ceci dit, actuellement, il n'est pas prévu d'inclure les ateliers de maintenance du matériel roulant (ce qui plait à la Belgique). Il serait intéressant de mentionner ce point lors de l'entretien entre ministre Magnette et le Commissaire Kallas. Suggestion de la Commission: on pourrait aussi considérer une piste alternative, et externaliser la maintenance en la confiant à une partie tierce, comme en Suisse par exemple.

Variante de l'option 1: Modèle à deux avec entité RSS

Ce modèle reprend le modèle à deux, et y ajoute une entité RSS (Rail Shared Services). Celle-ci servirait les deux entités et rassemblerait tout ce qui concerne le statut du personnel (unicité du statut, commission paritaire, service HR, prestations ICT et télécom).

Commentaires préliminaires de la Commission:

La Commission n'a pas l'intention, ni dans le cadre de la révision du premier paquet, ni dans le 4^{ème} paquet à venir, d'exiger des Etats membres qu'ils modifient les statuts des travailleurs et employés des chemins de fer.

La Commission réagit donc positivement à cet ajout du RSS et signale deux points d'attention : le service HR et ICT & Télécom.

Pour garantir une séparation claire entre l'opérateur et le gestionnaire d'infrastructure, ces derniers devraient avoir un propre service HR et ICT. Le Ministre précise que le RSS ne peut pas être comparé à l'entité actuelle Holding. Les deux entités futures auront leurs propres personnels. Le service HR sous RSS servira comme une sorte de secrétariat social (p.ex. pour le calcul des salaires), mais ne s'occupera pas des promotions ni de la sélection lors du recrutement ! En plus, chaque entité aura sa propre informatique stratégique. Le service ICT sous RSS servira comme helpdesk.

La Commission est donc satisfaite sur ce point car ce qui est important pour la Commission, c'est que chaque entité ait ses propres applications, ce qui posait des problèmes à la Belgique par le passé (cf. infractions premier paquet ferroviaire).

Conclusions sur l'option 1 et la variante

Dans les deux cas, le régulateur, l'autorité de sécurité et l'autorité des licences seront nommés par le Ministre à la Mobilité (donc par le Gouvernement). Satisfaction de la Commission sur ce point.

Le régulateur contrôlerait entre autres les flux financiers entre le gestionnaire d'infrastructures et le prestataire de services, mais aussi en interne (fret vers personnes et l'inverse).

La Commission soulève le point de la dette historique et rappelle qu'en cas de disparition du Holding (option 1), cette dette ne peut être transférée vers Infrabel pour les parties qui relèvent de l'opérateur (notamment, transport de fret/personnes). Le Ministre concède que ce point ne fait pas

encore l'objet d'une solution idéale car si la SNCB devait reprendre la dette entièrement, cela aurait des conséquences financières très lourdes sur l'entreprise alors qu'elle sera confrontée au jeu du marché.

Option 2: Holding en réseau

Ce modèle consiste d'une part en un Holding qui regrouperait quelques filiales (SNCB Freight, SNCB-national, SNCB-Europe et Stations), et d'autre part en un gestionnaire d'infrastructure (Infrabel), avec un périmètre inchangé par rapport à la situation actuelle et qui donc gèrerait encore les fonctions essentielles. Le régulateur contrôlerait les deux, à savoir la Holding et Infrabel.

Commentaires préliminaires de la Commission:

Ce modèle est problématique pour la Commission. La Commission ne voit pas la valeur ajoutée par rapport au modèle actuel à trois ? La Commission rappelle qu'avec la révision du premier paquet ferroviaire, les gares ne peuvent plus être gérées par le Holding. La Commission pose des questions sur la gestion des facilités de service, du personnel, et sur les flux financiers. Ces derniers ne pourront pas transiter entre les 5 entités que le Holding chapeauterait.

En conclusion, la Commission a une forte préférence pour le modèle 1 (ou sa variante). Avec quelques petites modifications, le modèle sera efficace et en conformité avec la législation européenne actuelle et future.

(GMU)

BELGOEUROP à E3

A été répété par mail: Cab. Wathelet (P. Crevits, M. Balon), Cab. Magnette (P. Detheux), SPF Mobilité et Transports (M. Roman, V. Verzele, H. Koppen, J. Peeters), Gewesten (Desmyter, Desmet, Loyaerts, Résimont)

Copie: JMN, OM, GMU, Sec. Transport, JB, CP, FT

Concerne: Rapport de l'entretien entre le Ministre des Entreprises publiques Magnette et le Commissaire au Transport Kallas du 29 mai 2012 – Réforme de la structure du groupe SNCB

1. Objectif de la réunion

Valider les différentes options investiguées pour que la nouvelle structure du groupe SNCB soit conforme à la législation européenne, notamment à la révision actuelle du premier paquet ferroviaire (RECAST) et le futur quatrième paquet.

2. Déroulement de la réunion

1. Comme suivi de la rencontre technique du 16 mai 2012 avec les services de la Commission, on rappelle brièvement la situation actuelle de l'organisation de la gestion du secteur du rail belge. On décrit ensuite à l'aide de tableaux les deux nouveaux modèles envisagés. Les tableaux ont été transmis à la Commission. La première option prévoit la division du secteur ferroviaire entre deux entités: SNCB et Infrabel. La seconde option reprend un Holding (SNCB Holding) qui chapeaute cinq entités séparées (SNCB Freight, SNCB, SNCB Europe, Stations & C, et Infrabel elle-même subdivisée en trois Directions Générales pour l'infrastructure, le réseau et l'accès au réseau).

2. Plusieurs points spécifiques sont mentionnés. Pour l'accès au réseau (fonctions essentielles), il est prévu d'en attribuer la gestion à Infrabel dans les deux modèles. Concernant le Régulateur, l'objectif est de renforcer ses pouvoirs et de le rendre plus indépendant qu'aujourd'hui. Pour la gestion des gares qui dépend du Holding actuellement, il est prévu qu'elle soit transférée à Infrabel dans le premier modèle ou constituée en groupe indépendant dans le second modèle Holding. Les Freight Services de la SNCB reviendraient à Infrabel dans le premier modèle ou seraient une entité indépendante dans second modèle Holding. La maintenance du matériel roulant devrait logiquement rester dans l'entité SNCB qui possède le matériel roulant. La dette historique se retrouve actuellement dans les comptes du Holding. Dans le modèle à 2, l'intention est de la transférer aux nouvelles entités en la divisant. Cette répartition devrait tenir compte de critères objectifs tels que l'historique de la constitution de cette dette. Il faudra aussi viser à assurer la viabilité financière des deux entités. Il serait donc logique que la nouvelle entité de gestion des infrastructures de freight (Infrabel) assume une partie du service de la dette historique liée à cette activité.

3. La réaction de la Commission est positive. Le travail d'adaptation de la Belgique est "impressionnant" selon le Commissaire Kallas. Les deux options de modèle sont acceptables au regard du RECAST (« lawful »). Ceci étant, l'option 1 prévoyant seulement deux entités séparées est plus cohérente, plus lisible et transparente et plus facile à mettre en œuvre. Elle correspond en outre beaucoup mieux à l'idée que la Commission se fait de l'avenir du secteur ferroviaire européen, notamment au regard du quatrième paquet ferroviaire qu'elle présentera prochainement. Le Commissaire Kallas indique aussi qu'une structure en Holding est plus propice à l'interférence politique. Ce n'est pas idéal selon lui. Le modèle Holding a une plus grande complexité quant au périmètre des responsabilités.

4. Sur la question du transfert de la dette historique, le Commissaire indique qu'elle ne dispose pas vraiment de critères de référence juridiques ou de gestion pour juger. Elle cite la situation en France où le gestionnaire d'infrastructure assume le service de la dette. La législation en matière d'aides d'Etat pourrait devoir être prise en compte. C'est la seule base de référence légale à la lumière de laquelle la Commission pourrait jauger le transfert de la dette. Il faudrait dès lors vérifier ce point avec la Direction Générale compétition de la Commission.

5. Le Commissaire Kallas et son entourage ont enfin brièvement réagi aux autres questions soulevées. Le dialogue social et le statut relèvent de la compétence des Etats membres. La Commission n'a pas à s'en occuper. Il est préférable d'avoir l'accès au réseau (fonctions essentielles) dans l'entité en charge de l'infrastructure. C'est plus efficace en termes opérationnels. Il faut faire attention à la formule de gestion des gares voyageurs et des freight services dans modèle Holding. L'établissement de "muraille de Chine" y est dès lors indispensable. Les ateliers de maintenance devraient pouvoir être maintenu à la SNCB dans le cadre du 4ème paquet de libéralisation.

Beoordeling van het nationaal hervormingsprogramma 2011 en het stabiliteitsprogramma 2011 voor BELGIË. Begeleidend document bij: Aanbeveling voor een AANBEVELING VAN DE RAAD over het nationale hervormingsprogramma 2012 van België en met een advies van de Raad over het stabiliteitsprogramma van België voor de periode 2012-2015

Uittreksel van het werkdocument, pagina 23

Mededinging in de postdiensten, het vervoer en de telecomunicatie

Wat het vervoer betreft, zou een meer concurrentiegedreven beleid gevoerd moeten worden teneinde het functioneren van de interne markt voor vervoer verder te verbeteren. In de spoorwegsector is de bestaande holdingstructuur van de NMBS, die zowel de dienstverlener als de infrastructuurbeheerder omvat, complex en niet transparant. In tegenstelling tot andere lidstaten heeft België zijn binnenlandse markt voor passagiersvervoer bovendien nog niet voor concurrentie opengesteld. Er is vooruitgang geboekt wat de regelgevingsdiensten voor het spoorvervoer en luchthavenactiviteiten betreft, hoewel hun onafhankelijkheid nog verder kan worden versterkt. Een modernisering van de wetgeving inzake havenarbeid zou het mogelijk maken de interne vervoersmarkt in België efficiënter te doen werken.

HOOFDSTUK 3: Financiële schuld van de NMBS-Groep

3.9 Algemene conclusies

De geconsolideerde netto financiële schuld is in de tijdspanne 2005-2007, de periode van de eerste beheerscontracten, aangegroeid van 2.057,9 miljoen euro tot 2.593,5 miljoen euro. Dat globaal cijfer stemt overeen met de schuldopbouw bij de NMBS-Holding (Δ 1.136,4 miljoen euro) die wordt gecompenseerd door de positieve kaspositie van Infrabel (577,0 miljoen euro) en de NMBS (23,8 miljoen euro). Die laatste twee vennootschappen konden op 31 december vrij blijven van financiële schulden enerzijds (Infrabel) door de positieve kasstromen uit de bedrijfsactiviteiten, anderzijds (NMBS) door de injectie van bedrijfskapitaal voor een bedrag van 510,0 miljoen euro via kapitaalverhogingen onderschreven door de NMBS-Holding.

In de periode 2008-2011, gedekt door de tweede beheerscontracten, is de geconsolideerde netto financiële schuld verder aangegroeid tot 3.072,0 miljoen euro. Achter dat globaal bedrag staan uiteenlopende cijfers per vennootschap: de netto financiële schuld van de NMBS-Holding is gedaald in die periode, de gecumuleerde liquide middelen van Infrabel nemen geleidelijk af en de financiële schuld van de NMBS is ontstaan vanaf 2008 in essentie door negatieve operationele kasstromen in de sectoren goederenvervoer en binnenlands vervoer van reizigers. Vijf kenmerken van de structuur en de totstandkoming van de geconsolideerde netto financiële schuld vergen een specifieke beleidsaandacht van de betrokken vennootschappen en van de Staat.

3.9.1 Stabilisatie van de geconsolideerde netto financiële schuld

De beheerscontracten 2008-2012 hebben als norm opgelegd dat de geconsolideerde netto financiële schuld en de financiële schuld van elke vennootschap zouden stabiliseren op het niveau van 2008, berekend volgens de voorschriften van de beheerscontracten ("financiële schuld beheerscontract"). De beheersing van een stabiel niveau van de financiële schuld is ook een van de fundamentele doelen die de drie vennootschappen van de NMBS-Groep zelf hebben vooropgesteld in hun ondernemingsplannen 2008-2012. De beheersing van de "financiële schuld beheerscontract" is immers een belangrijke indicator van de financiële gezondheid en is een materie waarvoor de vennootschappen zelf beleidsverantwoordelijkheid dragen.

Uit de analyse van de cijfers blijkt dat de doelstelling op geconsolideerd niveau niet wordt gehaald op 31 december 2011. De geconsolideerde netto "financiële schuld beheerscontract" is toegenomen met 178,4 miljoen euro door te evolueren van 1.963,5 miljoen euro op 31 december 2008 tot 2.141,9 miljoen euro op 31 december 2011. De analyse per vennootschap toont aan dat de "financiële schuld beheerscontract" bij de NMBS-Holding daalt in de periode 2008-2011 met 267,5 miljoen euro, de kaspositie van Infrabel volgens de berekeningswijze van het beheerscontract 2008-2012 toeneemt in de periode 2008-2011 met 144,9 miljoen euro, maar dat de "financiële schuld beheerscontract" van de NMBS (met NMBS-Logistics in 2011) in de periode 2008-2011 toeneemt met 590,9 miljoen euro, waarvan 52,1 miljoen euro met betrekking tot NMBS-Logistics.

Na de vaststelling van de precare financiële toestand vanaf 2009 en van het risico dat steeds verder werd afgeweken van de schuldstabilisatie, hebben de drie vennootschappen, in akkoord met de minister van Overheidsbedrijven, het engagement aangegaan de netto financiële schuld te stabiliseren op geconsolideerd niveau met als horizon 2012, in plaats van de eerder vastgelegde limiet (niveau 2008) in de beheerscontracten 2008-2012. Om die nieuwe doelstelling te bereiken zijn de drie vennootschappen in 2010 het engagement aangegaan de te halen EBITDA van de NMBS bij te stellen tot - 48,0 miljoen euro (- 78,0 miljoen euro voor NMBS en + 30,0 miljoen euro voor NMBS-Logistics) tegenover + 101,0 miljoen euro in het ondernemingsplan 2008-2012, en de EBITDA van NMBS-Holding en Infrabel uit de ondernemingsplannen 2008- 2012 onveranderd te laten op respectievelijk + 141,0 miljoen euro en + 81 miljoen euro.

De consensus over die engagementen is verbroken in 2011 en er is nog geen nieuw gezamenlijk perspectief voorgelegd. De raden van bestuur van de NMBS-Holding en van de NMBS hebben hun eerder engagement van 2010 over de te bereiken EBITDA-doelstelling bevestigd en vertaald in de exploitatiebudgetten van 2012. De raad van bestuur van Infrabel, met verwijzing naar gewijzigde omstandigheden, en de raad van bestuur van NMBS-Logistics, onder druk van de precare financiële situatie, hebben het EBITDA-niveau naar beneden bijgesteld, respectievelijk + 13,3 miljoen euro en -0,8 miljoen euro.

⁵ Het definitieve rapport van het Rekenhof zal beschikbaar zijn op de website: <https://www.ccrek.be/>

De vooruitzichten van de exploitatiebudgetten 2012 van elke vennootschap samen met een aantal tot nog toe gekende externe factoren (de vermindering van de investeringstoelagen van Infrabel en van de NMBS-Groep als geheel, de ondersteuning van NMBS-Logistics in het kader van het goedgekeurd dossier door de Europese Commissie en van de precare liquiditeitspositie) kunnen ertoe leiden dat bij ongewijzigd beleid, de geconsolideerde netto “financiële schuld beheerscontract” de eerstvolgende jaren toeneemt met om en bij de 400,0 miljoen euro. Dat zou betekenen dat een stabilisatie van de geconsolideerde netto financiële schuld tegen 2012 niet wordt gehaald en a fortiori niet de oorspronkelijke doelstelling van de beheerscontracten.

3.9.2 Geconsolideerde netto financiële schuld “buiten beheerscontract”

Het deel van de financiële schuld dat valt buiten de omschreven definitie in de beheerscontracten voor de stabilisatie ervan (financiële schuld “buiten beheerscontract”) is het deel waarvoor de vennootschappen overwegend niet zelf een beleidsverantwoordelijkheid dragen maar dat voortvloeit uit het beleid van de overheid om haar tussenkomsten in de financiering van investeringen in de tijd te spreiden en de tussentijdse financiering over te laten aan de drie vennootschappen van publiek recht.

In de periode 2008-2011 is de financiële schuld “buiten beheerscontract” toegenomen met 477,9 miljoen euro en de recente begrotingsmaatregel om vanaf 2012 de aanschaffing van rollend materieel door de NMBS voor een bedrag van 108,0 miljoen euro te laten prefinancieren door de NMBS-Holding zal die financiële schuld dienovereenkomstig doen toenemen.

De projecten van publiek private samenwerking (PPS) Diabolo en Liefkenshoek Rail Link (LHRL) hebben financiële consequenties voor de vennootschappen en finaal voor de Staat via de exploitatietoelagen. Sommige van die toelagen zijn reeds berekend en opgenomen in de beheerscontracten van Infrabel (50,6 miljoen euro over 38 jaar voor LHRL en 9,0 miljoen euro over 35 jaar voor Diabolo) en van de NMBS (0,2 miljoen euro voor Diabolo). Voor Diabolo zijn uitgaven te verwachten, ingevolge afspraken tussen de investeerders, de betrokken vennootschappen en de Staat, meer bepaald de meerkosten voor de NMBS (geraamd op een bedrag tussen 8,9 miljoen euro en 9,6 miljoen euro per jaar) en mogelijke vergoedingen voor het niet respecteren door de NMBS van het minimumaanbod, die nog in toekomstige beheerscontracten moeten worden opgenomen.

3.9.3 Financiële schuld van de publieke sector versus de commerciële sectoren

De Europese en nationale regelgevingen en de beheerscontracten 2008-2012 hebben verplichtingen opgelegd die tot doel hebben een transparante boekhouding te voeren die het mogelijk maakt activiteiten van openbare dienst en commerciële activiteiten te scheiden om zo aan te tonen dat er geen kruissubsidiëring is.

Zowel de NMBS-Holding als de NMBS voeren een gescheiden boekhouding die het mogelijk maakt de financiële schuld tussen de verschillende activiteiten uit te splitsen.

- De activiteiten van openbare dienst van de NMBS-Holding genereren operationele kasstromen die het mogelijk maken de intresten op de schuld te vergoeden en ook nog het nominaal bedrag van de schuld af te lossen in die mate dat de financiële schuld in de publieke sector gedaald is van 900,0 miljoen euro begin 2008 tot 481,4 miljoen euro eind 2011. Het niveau van de financiële schuld begin 2008 was het resultaat van de “historische” financiële schuld op 1 januari 2005 (167,9 miljoen euro) en de toename in de periode 2005-2007 voor de financiering van opgelegde en overeengekomen verbintenissen. Zolang er nog een financiële schuld is van de publieke sector is er, bij een correcte boekhoudkundige verwerking, geen risico van kruissubsidiëring tussen de publieke sector en de commerciële sector.

- De financiële schuld van de commerciële sector van de NMBS-Holding is nauw verweven met de “historische” financiële schuld van het ABX-dossier enerzijds en van het goederenvervoer en het internationaal reizigersvervoer anderzijds. De structurele problemen daaromtrent vormen een bijkomende breuklijn die hierna wordt beschreven.

- De gecumuleerde financieringsbehoeften van de NMBS sinds 1 januari 2008 bedroegen, afgezien van de prefinancieringen voor vermindering van de investeringstoelagen, 669,5 miljoen euro op 31 december 2011 en werden onderschreven door de NMBS-Holding via kortetermijn- en langetermijnkredieten. Die financiële schuld werd door de NMBS aan de publieke sector toegerekend, die op haar beurt “leent” aan de commerciële sectoren. De uitstaande schuld van de commerciële sectoren aan de publieke sector bedraagt 292,7 miljoen euro op 31 december 2011. De aflossing van de financiële schuld door de commerciële sectoren aan de publieke sector wordt problematisch, in elk geval voor de sector goederenvervoer (233,9 miljoen euro op 31 december 2011). De nog overblijvende activiteit met betrekking tot het goederenvervoer binnen de NMBS kan, met de nu gekende vooruitzichten, onvoldoende kasstromen genereren om de intresten op de schuld en a fortiori de aflossing ervan te vergoeden, zodat die alleen maar kan aangroeien.

3.9.4 Historische financiële schuld

Bij de opsplitsing van de NMBS-Groep in drie vennootschappen van publiek recht met ingang van 1 januari 2005, werd de historische financiële schuld voor een bedrag van 2.057,9 miljoen euro toegewezen aan de NMBS-Holding. Die schuld is in hoofdzaak (1.890,0 miljoen euro) een schuld van de commerciële sectoren en vormt een omvangrijk structureel probleem.

- De historische financiële schuld met betrekking tot het ABX-dossier is geëvolueerd van 1.210,8 miljoen euro op 1 januari 2005 naar 1.729,7 miljoen euro op 31 december 2011. Die schuld waar geen activiteiten en geen operationele kasstromen tegenover staan **kan alleen maar blijven**.

- De historische financiële schuld met betrekking tot de sectoren goederenvervoer per spoor en het internationaal reizigersvervoer, activiteiten die binnen de groep zijn gebleven, is samengevoegd met de eigen commerciële activiteiten van de NMBS-Holding.

De operationele kasstromen van de NMBS-Holding en de opbrengsten uit dividenden van de filialen zijn nauwelijks voldoende om de interesten op de schuld en de investeringen met eigen middelen te dekken. Dit gedeelte van de financiële schuld kon alleen worden afgebouwd (van 679,2 miljoen euro op 1 januari 2005 tot 532,9 miljoen euro op 31 december 2011) met niet recurrente inkomsten uit verkopen van activa in de periode 2008-2011.

Het Rekenhof heeft de kwestie van de historische schuld aangekaart in zijn verslag van oktober 2008 "Federale financiering van de opdrachten van openbare dienst van de NMBS, Infrabel en de NMBS-Holding", maar ondertussen zijn geen beslissende stappen vooruit gezet in een richting die de toets met de Europese regelgeving kan doorstaan.

3.9.5 "Cross border leasings" en gevolgen van de kredietcrisis

Vóór 2005 zijn alternatieve financieringen onder de vorm van "cross border leasings" een belangrijke bron geweest om de financieringsbehoeften te dekken. De nettoschuld op 31 december 2011 bedraagt nog 1.098,2 miljoen euro en is volledig op de balans geboekt. De financiële constructies rond die verrichtingen zijn niet ongevoelig gebleken voor de kredietcrisis en de crisis op de financiële markten. Ze vergen een permanente risicoanalyse.

De NMBS-Holding heeft de impact van de kredietcrisis kunnen ondervangen door de herschikking van de verplichtingen ten aanzien van de tegenpartijen en heeft in één geval nog een rechtszaak lopen tegen één financiële instelling. De geactualiseerde kostprijs van de kredietcrisis voor de herschikking van de verplichtingen bedraagt 6,9 miljoen euro eind 2011 en de kosten voor de tussenkomsten van de advocatenkantoren bedragen op dat moment 1,3 miljoen euro.

De mogelijkheid dat er nog bijkomende risico's moeten worden afgedekt is niet uitgesloten. Dat hangt af van de toegekende rating aan de tegenpartijen en aan de NMBS-Holding zelf. De toegekende rating aan de NMBS-Holding is bovendien van belang om het niveau van de te betalen interesten op de financiële schuld te bepalen op het ogenblik dat (her)financieringen moeten gebeuren. De omvang van de (her)financieringen bedroeg 600,0 miljoen euro in 2011 en zal ongeveer 650,0 miljoen euro bedragen in 2012.