

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS ET SÉNAT
DE BELGIQUE

19 juillet 2011

La situation financière du Groupe SNCB

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE L'INFRASTRUCTURE, DES COMMUNICATIONS
ET DES ENTREPRISES PUBLIQUES (CH) ET DE LA
COMMISSION DES FINANCES ET DES AFFAIRES
ÉCONOMIQUES (S)
PAR
MM. **Steven VANDEPUT (CH)**
ET **François BELLOT (S)**

SOMMAIRE

Page

A. Exposés introductifs de MM. Jannie Haek (SNCB Holding), Marc Descheemaeker (SNCB Société de transport), Geert Pauwels (SNCB Logistics) et Luc Lallemand (Infrabel).....	4
B. Questions et observations des membres.....	25
C. Réponses des orateurs invités.....	36
Annexes: Présentations Power Point.....	47

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS
EN SENAAT

19 juli 2011

De financiële toestand van de NMBS Groep

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR DE INFRASTRUCTUUR, HET VERKEER
EN DE OVERHEIDSBEDRIJVEN (K)
EN DE COMMISSIE VOOR FINANCIËN
EN ECONOMISCHE AANGELEGENHEDEN (S)
UITGEBRACHT DOOR
DE HEREN **Steven VANDEPUT (K)**
EN **François BELLOT (S)**

INHOUD

Blz.

A. Inleidende uiteenzettingen van de heren Jannie Haek (NMBS Holding), Marc Descheemaeker (NMBS Vervoersmaatschappij), Geert Pauwels (NMBS Logistics) en Luc Lallemand (Infrabel)	4
B. Vragen en opmerkingen van de leden	25
C. Antwoorden van de genodigden	36
Bijlagen: Power Point-presentaties	47

N-VA : Nieuw-Vlaamse Alliantie PS : Parti Socialiste MR : Mouvement Réformateur CD&V : Christen-Democratisch en Vlaams sp.a : socialistische partij anders Ecolo-Groen! : Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales — Groen Open Vld : Open Vlaamse liberalen en democraten VB : Vlaams Belang cdH : centre démocrate Humaniste LDD : Lijst Dedecker INDEP-ONAFH : Indépendant - Onafhankelijk	
<i>Abréviations dans la numérotation des publications:</i> DOC 53 0000/000: Document parlementaire de la 53^{ème} législature, suivi du n° de base et du n° consécutif QRVA: Questions et Réponses écrites CRIV: Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte) CRABV: Compte Rendu Analytique (couverture bleue) CRIV: Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes) (PLEN: couverture blanche; COM: couverture saumon) PLEN: Séance plénière COM: Réunion de commission MOT: Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)	<i>Afkortingen bij de nummering van de publicaties:</i> DOC 53 0000/000: Parlementair document van de 53^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer QRVA: Schriftelijke Vragen en Antwoorden CRIV: Voorlopige versie van het Integraal Verslag (groene kaft) CRABV: Beknopt Verslag (blauwe kaft) CRIV: Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen) (PLEN: witte kaft; COM: zalmkleurige kaft) PLEN: Plenum COM: Commissievergadering MOT: Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)
<i>Publications officielles éditées par la Chambre des représentants</i> Commandes: Place de la Nation 2 1008 Bruxelles Tél.: 02/ 549 81 60 Fax: 02/549 82 74 www.lachambre.be e-mail: publications@lachambre.be	<i>Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers</i> Bestellingen: Natieplein 2 1008 Brussel Tel.: 02/ 549 81 60 Fax: 02/549 82 74 www.dekamer.be e-mail: publicaties@dekamer.be

Commission de l'Infrastructure, des Communications et des Entreprises publiques de la Chambre des représentants/ Commissie voor de Infrastructuur, het Verkeer en de Overheidsbedrijven van de Kamer van volksvertegenwoordigers

**Composition de la commission à la date de dépôt du rapport/
Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag**
Président/Voorzitter: Maggie De Block

A. — Titulaires / Vaste leden:

N-VA	Minneke De Ridder, Bert Maertens, Steven Vandeput, Bert Wollants
PS	Anthony Dufrane, André Frédéric, Karine Lalieux, Linda Musin
MR	Valérie De Bue, Kattrin Jadin
CD&V	Jef Van den Bergh, N
sp.a	Karin Temmerman
Ecolo-Groen!	Ronny Balcaen
Open Vld	Maggie De Block
VB	Tanguy Veys
cdH	Christophe Bastin

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Peter Dedecker, Ben Weyts, Ingeborg De Meulemeester, Sophie De Wit, Karel Uyttersprot
Philippe Blanchart, Colette Burgeon, Rachid Madrane, Alain Mathot, Patrick Moriau
David Clarinval, Corinne De Permentier, Jacqueline Galant
Gerald Kindermans, Leen Dierick, Servais Verherstraeten
David Geerts, Meryame Kitir
Thérèse Snoy et d'Oppuers, Stefaan Van Hecke
Ine Somers, Herman De Croo
Annick Ponthier, Bruno Valkeniers
Josy Arens, Christian Brotcorne

**Commission des Finances et des Affaires économiques du Sénat
Commissie voor de Financiën en voor de Economische Aangelegenheden van de Senaat**

Président / Voozitter: Vandenbroucke Frank (sp.a)
Premier Vice-Président / Eerste Ondervoorzitter: Boogaerts Frank (N-VA)
Deuxième Vice-Président / Tweede Ondervoorzitter: Laaouej Ahmed (PS)

A. — Membres / Leden :

Arena Marie (PS)
Beke Wouter (CD&V)
Bellot François (MR)
Boogaerts Frank (N-VA)
De Croo Alexander (Open Vld)
De Groote Patrick (N-VA)
Fourny Dimitri (cdH)
Laaouej Ahmed (PS)
Maes Lieve (N-VA)
Miller Richard (MR)
Moraël Jacky (Ecolo)
Sevenhans Luc (N-VA)
Siquet Louis (PS)
Vande Lanotte Johan (sp.a)
Vandenbroucke Frank (sp.a)
Van dermeersch Anke (Vlaams Belang)
Van Rompuy Peter (CD&V)

B. — Membres Suppléants / Plaatsvervangers:

Broers Huub (N-VA)
Buysse Yves (Vlaams Belang)
Cheron Marcel (Ecolo)
Claes Dirk (CD&V)
Daems Rik (Open Vld)
De Bruyn Piet (N-VA)
Defraigne Christine (MR)
Delpérée Francis (cdH)
Deprez Gérard (MR)
Dewinter Filip (Vlaams Belang)
Durnez Jan (CD&V)
Franssen Cindy (CD&V)
Homans Liesbeth (N-VA)
Magnette Paul (PS)
Mahoux Philippe (PS)
Matz Vanessa (cdH)
Pieters Danny (N-VA)
Sannen Ludo (sp.a)
Swennen Guy (sp.a)
Thibaut Cécile (Ecolo)
Sannen Ludo (sp.a)
Swennen Guy (sp.a)
Thibaut Cécile (Ecolo)
Tilmans Dominique (MR)
Tommelein Bart (Open Vld)
Turan Güler (sp.a)
Vanlouwe Karl (N-VA)
Winckel Fabienne (PS)
Zrihen Olga (PS)

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a organisé, avec la commission homologue du Sénat, le 7 juin 2011, consacrée à l'audition des quatre CEO de, respectivement, la SCNB Holding, la SNCB Société de transport, la SNCB Logistics et Infrabel.

**A. — EXPOSÉS INTRODUCTIFS DE
MM. JANNIE HAEK (SNCB HOLDING), MARC
DESCHEEMAER (SNCB SOCIÉTÉ DE
TRANSPORT), GEERT PAUWELS (SNCB
LOGISTICS) ET LUC LALLEMAND (INFRABEL)**

**A.1. Exposé introductif de M. Jannie Haek, CEO
de la SNCB-Holding**

En guise d'introduction, M. Haek remercie les commissions de lui donner l'occasion d'exposer la situation financière du Groupe SNCB; il ajoute que cela a été le cas une dizaine de fois au cours des quatre dernières années.

L'exposé de M. Haek correspond en grande partie à la présentation qu'il a faite à l'occasion de l'assemblée générale de la SNCB-Holding, qui s'est prononcée sur les comptes statutaires de la SNCB-Holding et sur les comptes consolidés du Groupe SNCB.

Le graphique de la page 3 de la présentation PowerPoint (cf. Annexe I. au présent rapport) montre clairement que le volume annuel du transport de voyageurs par chemin de fer augmente trois fois plus vite que la mobilité des voyageurs totale en Belgique. Cette croissance a connu une véritable accélération depuis l'année 2000. Il est à la fois important et nécessaire de pouvoir satisfaire aux obligations européennes et internationales (protocole de Kyoto) en matière de réduction des émissions de CO₂. À politique inchangée, les émissions de CO₂ du secteur des transports en Europe épuiseront en effet, d'ici à 2035, la totalité des droits d'émission autorisés par le protocole de Kyoto, ce qui serait évidemment inacceptable.

La nécessité d'une politique durable en matière de gestion des transports en Belgique est dès lors évidente.

Une spécificité très marquée de la Belgique en la matière est que les chemins de fer y constituent le mode de mobilité le plus onéreux, à savoir les déplacements entre le domicile et le lieu de travail aux heures de pointe. En ce qui concerne le transport intérieur des voyageurs, le train joue un rôle crucial dans notre mobilité, en particulier dans le cadre des déplacements domicile-lieu de travail.

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft, samen met de homologue commissie van de Senaat, op 7 juni 2011 een hoorzitting gehouden met de vier CEO's van respectievelijk de NMBS Holding, de NMBS Vervoersmaatschappij, NMBS Logistics en Infrabel.

**A. — INLEIDENDE UITEENZETTINGEN
VAN DE HEREN JANNIE HAEK (NMBS
HOLDING), MARC DESCHEEMAER (NMBS
VERVOERSMAATSCHAPPIJ), GEERT PAUWELS
(NMBS LOGISTICS) EN LUC LALLEMAND
(INFRABEL)**

**A.1. Inleidende uiteenzetting door de heer Jannie
Haek, CEO van de NMBS-Holding**

Bij wijze van inleiding dankt de heer Haek de commissies voor de mogelijkheid tot toelichting over de financiële toestand van de NMBS-Groep en wijst er tevens op dat hij de laatste vier jaar een tiental keer de gelegenheid heeft gekregen in commissie ter zake uitleg te verstrekken.

De toelichting die de heer Haek geeft, is in grote mate gelijklopend met de presentatie die hij heeft gegeven voor de Algemene Vergadering van de NMBS-Holding, die zich heeft uitgesproken over de statutaire rekeningen van de NMBS-Holding en de geconsolideerde rekeningen van de NMBS-Groep.

Uit de grafiek op blz. 3 van de ppt-presentatie (zie Bijlage I. bij dit verslag), is duidelijk af te lezen dat het reizigersvervoer per spoor drie keer sneller groeit dan de totale reizigersmobiliteit in België. Sedert het jaar 2000 heeft er zich een echte versnelling in de groei voorgedaan. Dit is belangrijk en ook nodig om te kunnen voldoen aan de Europese en internationale verplichtingen (Kyoto-protocol) inzake het terugdringen van de CO₂-uitstoot. De CO₂-uitstoot door de transportsector in Europa zou immers, bij ongewijzigd beleid, alle totale door het Kyoto-protocol toegestane uitstootrechten opsoepert tegen ongeveer 2035, wat uiteraard onaanvaardbaar zou zijn.

Het is dan ook duidelijk dat er nood is aan een duurzaam beleid inzake transportbeheer in België.

Zeër specifiek voor België is dat de spoorwegen in dit land instaan voor de duurste vorm van mobiliteit, namelijk het woon-werkverkeer in de piekuren. Voor wat het binnenlands reizigersvervoer per spoor betreft, speelt de trein een cruciale rol in onze mobiliteit, vooral in het woon-werkverkeer.

Pour illustrer ses propos, M. Haek indique que trois trains à double étage remplis permettent de résorber l'équivalent d'une heure d'embarras de circulation sur les routes.

Étant donné les importants subsides que l'État alloue au Groupe SNCB, celui-ci a le devoir de gérer efficacement ces moyens. Pour ce qui est de l'évolution de ces subsides, on constate qu'en additionnant les dotations consacrées aux coûts d'exploitation des trois entreprises du Groupe SNCB, on obtient un coût de 20 centimes d'euro par kmv (kilomètre par voyageur) à charge du contribuable pour l'année 1999, pour 14 centimes d'euro seulement par kmv en 2010.

En ce qui concerne la productivité du personnel du Groupe SNCB, M. Haek renvoie à la page 7 de la présentation ppt de l'Annexe I.: lorsque l'on compare l'évolution du nombre de voyageurs sur une période plus longue avec l'effectif moyen du personnel (exprimé en équivalents temps plein = ETP), on constate que, depuis 2003- 2004 environ, le nombre de voyageurs est en forte augmentation alors que le nombre de membres du personnel diminue de manière systématique. Par conséquent, la productivité du personnel de la SNCB a très fortement augmenté au cours des dernières années.

Depuis dix ans, le nombre de voyageurs augmente alors que la capacité de places assises demeure relativement stable, ce qui signifie que le taux d'occupation des trains est plus élevé et qu'il y a donc un gain d'efficacité, mais aussi que la qualité du service est mise de plus en plus sous pression. La satisfaction de la clientèle est donc en baisse. Cela s'explique essentiellement par un facteur qui a, en fait, des répercussions sur l'ensemble des activités du Groupe SNCB, à savoir la ponctualité (sans neutralisations), qui est tombée en 2010 à un niveau historiquement bas.

Au sein du Groupe SNCB, le nombre de collaborateurs (ETP) a diminué sensiblement jusqu'au milieu de l'année 2007 environ, puis a augmenté légèrement pour diminuer à nouveau fortement à partir de l'année 2011. Or, au vu des projets ambitieux qui se dessinent pour le futur, on devrait parvenir à stabiliser les effectifs, de manière à produire plus et, partant, à engranger un résultat d'exploitation honorable.

Les effectifs de personnel ne sont toutefois pas le seul élément important en l'espèce. Il faut aussi tenir compte de l'évolution des frais de personnel exprimés en ETP (équivalents temps plein). Le graphique reproduit à la page 9 de la présentation jointe en annexe I montre une

Ter illustratie hiervan wijst de heer Haek erop dat drie volle dubbeldekstreinen 1 uur fileleed oplossen.

Omwille van de aanzienlijke staatsstoelagen die aan de NMBS-Groep zijn toegewezen, heeft de NBMS-Groep de plicht deze middelen op een efficiënte wijze te beheren. Voor wat de evolutie ter zake voor het reizigersvervoer betreft: als men de optelsom maakt van de dotaties voor de exploitatiekosten van de drie bedrijven in de NMBS-Groep, kostte één rkm (kilometer per reiziger) in 1999 20 eurocent aan de belastingbetaler en voor 2010 was deze kost teruggebracht tot 14 eurocent per rkm.

Voor wat de productiviteit van het personeel van de NMBS-Groep betreft, verwijst de heer Haek naar bladzijde 7 van de ppt-presentatie in Bijlage I.: wanneer men de evolutie van het aantal reizigers over een langere periode plaatst ten opzichte van het gemiddeld personeelsbestand (uitgedrukt in voltijds equivalenten = VTE), stelt men vast dat sedert ongeveer 2003 - 2004 het aantal reizigers sterk stijgt, maar dat het aantal personeelsleden systematisch afneemt. De laatste jaren is de productiviteit van het NMBS-personeel dan ook zeer sterk toegenomen.

De toename van het aantal reizigers de laatste tien jaar gebeurt nog altijd met een relatief stabiel aantal zitplaatsen: dit betekent beter gevulde treinen, dus meer efficiëntie, maar ook dat de kwaliteit van de dienstverlening meer en meer onder druk komt te staan. De tevredenheid van het cliënteel gaat dan ook in dalende lijn. Dit heeft voornamelijk te maken met een factor die in feite repercussies heeft op alle activiteiten binnen de NMBS-Groep, namelijk de stiptheid (zonder neutralisaties), die in 2010 een historisch laag niveau heeft bereikt.

Uit de evolutie van het aantal medewerkers (VTE) van de NMBS-Groep stelt men een sterke daling vast tot ongeveer het midden van 2007. Vanaf dat ogenblik is er een lichte stijging en vanaf het jaar 2011 stelt men opnieuw een sterke daling vast van het aantal personeelsleden. Nochtans zou men, gezien de ambitieuze plannen voor de toekomst, moeten kunnen komen tot een stabiel personeelsbestand, waarmee men meer zal produceren en op deze wijze een correct bedrijfsresultaat bekomen.

In casu zijn niet enkel de personeelsvolumes belangrijk, maar evengoed de evolutie van de personeelskosten, uitgedrukt in VTE (voltijds equivalenten). Op de grafiek op bladzijde 9 van de presentatie in Bijlage I, kan men een gemiddelde stijging van de loonkost

hausse moyenne du coût salarial de 3 % par an au cours de la période 2006-2010. Cette hausse est imputable, pour 2 % environ, à l'inflation et, pour 1 %, à d'autres facteurs comme les accords sociaux, le "*wage drift*" (les augmentations barémiques) et le niveau de qualification plus élevé des nouveaux membres du personnel.

La page 10 de la présentation donne un aperçu de l'évolution du coût moyen de facturation par travailleur de la gestion des ressources humaines du Groupe SNCB au niveau de la Holding. Depuis 2008, le coût par personne du service de ressources humaines accuse une réelle diminution, ce qui contribue donc aussi à assainir la situation financière du Groupe SNCB. En 2010, ce coût s'élevait à 1 770 euros par personne (en euro courants), on ne saurait cependant comparer ce montant aux tarifs moyens d'un secrétariat social. Il ne faut pas perdre de vue que la gestion des ressources humaines du Groupe SNCB est plus vaste et qu'elle couvre des activités qui vont bien au-delà de l'administration des salaires, des déclarations fiscales et parafiscales. En effet, elle s'étend aussi aux recrutements, aux formations et même à l'offre d'avantages sociaux (p.ex. mutualité, dossiers de pension, etc.).

Au sein de la SNCB-Holding, le nombre de collaborateurs s'élève à environ 4 000 ETP (voir l'aperçu figurant à la page 11 de la présentation jointe en annexe I). Ils s'occupent d'un large éventail d'activités pour le compte de toutes les entités du Groupe SNCB.

Un grand nombre d'entre eux (un millier environ) travaillent chez ICTRA, le département TIC. ICTRA réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires en fournissant des services et des solutions IT non seulement au Groupe SNCB lui-même mais aussi à un nombre croissant d'opérateurs extérieurs au Groupe (ces prestations représentent environ 20 % du chiffre d'affaires).

La majeure partie du personnel, soit quelque 1 200 ETP, travaille à la Direction "Gares" de la SNCB Holding. Ces collaborateurs sont responsables du suivi des projets d'investissements dans l'ensemble des 250 gares belges ainsi que de l'exploitation quotidienne des 37 gares les plus importantes.

Les "*Corporate Security Services*" compte environ 550 ETP. Ces dernières années, elle a bénéficié d'investissements supplémentaires afin d'être en mesure d'assurer la sécurité des voyageurs et des clients en général dans les gares et dans les trains.

L'ensemble des activités relatives aux ressources humaines, englobant entre autres l'encaadrement social, les services médicaux, les formations via Train@

vaststellen voor de periode 2006-2010 van 3 % per jaar waarvan ongeveer 2 % de gevolgen zijn van de inflatie en 1 % te wijten is aan andere elementen zoals sociale akkoorden, *wage drift* (baremieke verhogingen) en een hoger kwalificatieniveau van nieuw personeel.

Op bladzijde 10 van de presentatie wordt een overzicht gegeven van de evolutie van de gemiddelde facturatiekost per werknemer bij de NMBS-Groep voor het Human Resources beheer. Sedert 2008 kent de kostprijs van de HR-service per hoofd een reële daling. Deze daling levert dus ook een bijdrage tot de financiële gezondmaking van de NMBS-Groep. Voor 2010 bedroeg dit bedrag 1 770 euro per persoon (in courante euros). Men kan dit bedrag echter niet zomaar vergelijken met de doorsnee tarieven van een sociaal secretariaat. Het HR-beheer van de NMBS-Groep is breder en dekt meer activiteiten dan enkel loonadministratie, fiscale en parafiscale aangiften. Het omvat immers ook aanwervingen, opleidingen en zelfs het aanbieden van sociale voordelen (bijv. mutualiteit, pensioendossiers,...).

Het aantal medewerkers van de NMBS-Holding (zie overzicht bladzijde 11 van de presentatie van Bijlage I) bedraagt ongeveer 4 000 VTE. Deze staan in voor een brede waaier aan activiteiten ten behoeve van alle entiteiten van de NMBS-Groep.

Een belangrijk aandeel (ongeveer een duizendtal) hiervan zijn de medewerkers bij ICTRA, het ICT-departement. ICTRA put haar omzetcijfer voornamelijk uit dienstverlening binnen de NMBS-Groep, maar levert ook meer en meer dienstverlening en IT-oplossingen buiten de NMBS-Groep (ongeveer 20 % van het omzetcijfer).

Het grootste deel van het personeel, ongeveer 1 200 VTE, is werkzaam bij de Directie "Stations" van de NMBS-Holding. Deze medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opvolgen van de investeringsprojecten in alle 250 stations in België. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de dagelijkse exploitatie van de 37 grootste stations van het land.

De dienst "*Corporate Security Services*" telt ongeveer 550 VTE. De voorbije jaren werd in deze dienst extra geïnvesteerd om de veiligheid van de reizigers en de klanten in algemeen in de stations en op de treinen te verzekeren.

De hele HR-activiteit met onder meer sociale omkadering, medische diensten, opleidingen via Train@ Rail, de klassieke personeelsadministratie en andere

Rail, l'administration classique du personnel et les autres services du même type requiert également la mobilisation de beaucoup de moyens humains.

Les autres services plus modestes, aux activités très diverses en soutien de la SNCB Holding et du Groupe et qui recourent également à des ETP sont énumérés ci-dessous, en commençant par ceux qui en emploient le plus:

- les services de direction générale Corporate Affairs, Communication et Legal Affairs;
- la direction Finances;
- la direction Strategy & Coordination;
- Corporate Prevention Services, le service de prévention externe;
- le service Audit interne;
- le service Sécurité et Environnement;
- les directions de district.

Les pages 12 à 19 de la présentation montrent l'évolution historique du cash-flow opérationnel ou EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) (résultat avant intérêts, impôts et amortissements) de la SNCB et du Groupe SNCB pour les périodes 2005-2007 et 2008-2012.

M. Haek souligne un autre point important: le 1^{er} janvier 2005, lorsque les pouvoirs publics ont repris une grande partie des dettes historiques du Groupe SNCB, ils ont demandé en contrepartie que le Groupe SNCB mette tout en œuvre pour stabiliser les dettes résiduelles et éviter de recréer un effet boule de neige pour les dettes au sein des Chemins de fer belges.

Des dispositions en ce sens ont été inscrites dans les contrats de gestion tant de la SNCB-Holding que de la SNCB et d'Infrabel. Chaque entité du groupe doit avoir un plan d'entreprise réalisant la stabilisation des dettes, et un plan consolidé doit également être présenté pour les trois entités réunies.

La SNCB Holding a élaboré un plan d'entreprise qui s'est donné pour objectif d'atteindre un EBITDA de 32 millions d'euros en 2005, de 50 millions d'euros en 2006 et de 58 millions d'euros en 2007. Si l'on considère les réalisations enregistrées au cours de cette période, on constate que chaque année, l'on obtient des résultats sensiblement meilleurs que ceux inscrits dans les objectifs du plan d'entreprise.

Partant de ce constat, un second plan d'entreprise a été élaboré pour la période 2008-2012. Pour 2008 et 2009, l'on constate que les réalisations sont supérieures aux objectifs fixés (111 millions d'euros au lieu de

HR-services vergt ook de inzet van heel wat menselijke middelen

Vervolgens heeft men nog volgende kleinere diensten met zeer uiteenlopende activiteiten ter ondersteuning van de NMBS-Holding, in volgorde van grootte wat betreft het aantal VTE:

- de stafdiensten Corporate Affairs, Communicatie en Legal Affairs;
- de directie Finances;
- de directie Strategy & Coordination;
- de externe preventiedienst Corporate Prevention Services;
- de dienst Interne Audit;
- de dienst Veiligheid en Milieu;
- de districtsdirecties.

Op bladzijden 12 tot 19 van de presentatie vindt men een historische evolutie terug van de operationele cashflow of EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) van de NMBS-Holding en de NMBS-Groep voor de periodes 2005-2007 en 2008-2012.

De heer Haek stipt volgend belangrijk element aan: op het ogenblik dat de overheid op 1 januari 2005 een groot stuk van de historische schulden overneemt van de NMBS-Groep, stelt de overheid als eis daartegenover dat de NMBS-Groep in staat moet zijn de resterende schulden stabiel te houden en te vermijden dat er opnieuw een soort rentesneeuwbal gecreëerd wordt van schulden binnen de Belgische Spoorwegen.

Er zijn hiervoor bepalingen opgenomen in de beheerscontracten, zowel met de NMBS-Holding als met de NMBS en met Infrabel. Elk onderdeel van de Groep moet een ondernemingsplan hebben dat de stabilisatie van de schulden realiseert én er moet ook een geconsolideerd plan worden voorgelegd van de drie onderdelen samen.

De NMBS-Holding heeft een ondernemingsplan gemaakt met als objectief het behalen van een EBITDA van 32 miljoen euro in 2005, 50 miljoen euro in 2006, 58 miljoen euro in 2007. Voor wat de realisaties in die periode betreft, moet men vaststellen dat er elk jaar opnieuw merkbaar betere resultaten worden bereikt dan de vooropgestelde doelstellingen in het ondernemingsplan.

Op basis van deze vaststellingen werd een tweede ondernemingsplan opgesteld voor de periode 2008-2012. Voor 2008 en 2009 stelt men vast dat de realisaties hoger liggen dan de vooropgestelde doelen

75 millions d'euros en 2008 et 122 millions d'euros au lieu de 115 millions d'euros en 2009).

L'on observe une tendance similaire chez Infrabel: les résultats dépassent quelque peu les objectifs prévus dans le plan d'entreprise, y compris pour 2008 et 2009 par rapport au nouveau plan d'entreprise. Pour 2012, l'EBITDA devrait atteindre 81 millions d'euros.

Pour la SNCB, le plan d'entreprise 2005 prévoyait une amélioration systématique des résultats, ce qui a permis de ramener le cash-flow opérationnel à - 22 millions d'euros en 2007. Mais les réalisations de la SNCB ont largement dépassé les objectifs escomptés: en 2006 et 2007, la SNCB a même généré un cash-flow positif. Le nouveau plan d'entreprise 2008-2012 a donc prévu une amélioration systématique de l'EBITDA, qui devait atteindre 100 millions d'euros pour 2010. Toutefois, les résultats pour 2008 et 2009 se sont avérés en réalité sensiblement inférieurs à ce que prévoyait le plan d'entreprise. Le secteur marchandises et, dans une moindre mesure, celui des voyageurs ont été confrontés aux suites de la crise économique. À telle enseigne qu'on a enregistré fin 2009 un écart de 350 millions d'euros.

Si l'on consolide ces chiffres pour le Groupe SNCB, cela donne le résultat suivant: alors que le premier plan d'entreprise prévoyait un EBITDA de 59 millions d'euros pour 2007, l'on a atteint en réalité un EBITDA de 150 millions d'euros. Autrement dit, il était même envisageable de résorber la dette. Ce résultat a mené à l'élaboration d'un deuxième plan d'entreprise 2008-2012 très ambitieux pour le Groupe SNCB. Cependant, les résultats en 2009 étaient très loin des objectifs fixés: 214 millions d'euros prévus dans le plan d'entreprise par rapport à -115 millions d'euros comme résultat réel.

Sur la base de ces données et après une analyse réalisée par le Boston Consulting Group, de nouveaux objectifs corrigés ont été fixés pour les parties et l'ensemble du Groupe SNCB: la SNCB-Holding et Infrabel respectent grosso modo leur plan de marche.

En ce qui concerne la SNCB, le Boston Consulting Group a fixé l'objectif pour 2012 à un EBITDA de -48 millions d'euros. En 2009, le résultat de la SNCB était de -288 millions d'euros; il y a déjà eu une amélioration en 2010 avec un résultat de -181 millions d'euros. L'objectif de la SNCB est d'atteindre en 2012 un EBITDA de -48 millions d'euros.

Pour le Groupe SNCB, cela signifie enregistrer un EBITDA consolidé de 150 millions d'euros en 2012. Le

(111 miljoen euro t.o.v. 75 miljoen euro in 2008 en 122 miljoen euro t.o.v. 115 miljoen euro in 2009).

Ook bij Infrabel stelt men een soortgelijke tendens vast: de resultaten zijn iets beter dan de vooropgestelde doelen in het ondernemingsplan, ook voor 2008 en 2009 ten opzichte van het nieuwe ondernemingsplan. Voor 2012 zou de EBITDA 81 miljoen euro moeten bedragen.

Voor de NMBS voorzag het ondernemingsplan van 2005 een stelselmatige verbetering van de resultaten, wat in 2007 moest leiden tot - 22 miljoen euro operationele cashflow. De realisaties van de NMBS waren echter aanzienlijk beter dan de vooropgestelde doelen: in 2006 en 2007 genereerde de NMBS zelfs een positieve cashflow. Het nieuwe ondernemingsplan van 2008-2012 voorzag dan ook een stelselmatige verbetering van de EBITDA, tot een 100 miljoen EBITDA voor 2010. In de realiteit bleken de resultaten voor 2008 en 2009 zijn echter gevoelig slechter dan hetgeen voorzien in het ondernemingsplan. De goederensector en in mindere mate de reizigerssector zijn immers geconfronteerd geworden met de gevolgen van de economische crisis. Zodoende kwam men eind 2009 zelfs uit op een verschil van 350 miljoen euro.

Geconsolideerd voor de NMBS-Groep geeft dit het volgende beeld: in het eerste ondernemingsplan was voor 2007 een EBITDA vooropgesteld van 59 miljoen euro, terwijl er in werkelijkheid een EBITDA van 150 miljoen euro werd bereikt. Dit betekende dat er zelfs mogelijkheid was tot schuldafbouw. Dit resultaat leidde tot een zeer ambitieus tweede ondernemingsplan 2008-2012 voor de NMBS-Groep. In 2009 weken de resultaten echter zeer sterk af van de vooropgestelde doelen: 214 miljoen euro in het ondernemingsplan ten opzichte van - 115 miljoen euro reëel resultaat.

Op basis van deze gegevens werden er, na analyse door de Boston Consulting Group, nieuwe, gecorrigeerde, doelstellingen bepaald voor de onderdelen én voor de NMBS-Groep als geheel: de NMBS-Holding blijft ongeveer op schema, evenals Infrabel.

Voor de NMBS heeft de Boston Consulting Group de doelstelling 2012 geplaatst op - 48 miljoen euro EBITDA. Voor 2009 bedroeg het operationeel resultaat voor de NMBS -288 miljoen euro, voor 2010 was er reeds een verbetering tot -181 miljoen euro. De doelstelling voor de NMBS bestaat erin om tegen 2012 een EBITDA van - 48 miljoen euro te halen.

Voor de NMBS-Groep betekent dit geconsolideerd een EBITDA van 150 miljoen euro te behalen in 2012. De

Groupe SNCB devra certes encore fournir des efforts supplémentaires pour y parvenir, mais ce n'est pas impossible. Quoi qu'il en soit, il est important de réaliser cet objectif pour stabiliser la dette voire la réduire à long terme.

Cet objectif est donc assorti d'un plan d'économie pour le Groupe SNCB. Plus spécifiquement, en ce qui concerne la SNCB Holding, ce plan comprend les éléments suivants: recrutement sélectif (avec un taux de remplacement du personnel fixé à 1 sur 3), abandon progressif du recours à la consultance externe, l'internalisation de personnel spécialisé en IT et la baisse des tarifs fixés dans les *service level agreements* prévoyant une réduction du coût à partir de 2010 (ce qui réduit les recettes pour la SNCB-Holding et les service centres tout en faisant faire des économies aux autres directions et sociétés du Groupe SNCB et en entraînant une augmentation de la productivité de la SNCB-Holding).

Les pages 21 et 22 de la présentation donnent un aperçu de la dette du Groupe SNCB.

Une première constatation concerne la dette hors bilan; celle-ci a été fortement réduite (pointillés de la diapositive 21).

La deuxième constatation est le fait que le contrat de gestion pour la SNCB évoque une stabilisation de la dette, appelée "dette contrat de gestion" (représentée en bleu foncé): il s'agit de la dette historique avec les variations dues aux résultats d'exploitation et aux événements et actions uniques de l'année qui ont un impact financier. C'est, en d'autres termes, le baromètre de la santé de l'entreprise.

Le graphique représente encore des opérations spéciales qui bénéficient en outre d'un financement spécifique. Il s'agit de dettes qui sont totalement couvertes du point de vue de leur remboursement en intérêts et en capital, fût-ce parfois à long terme.

Le graphique illustre un élément important, celui des augmentations de capital de la SNCB. Il en a résulté une augmentation de la dette financière du Groupe SNCB. L'EBITDA a, lui aussi, connu des variations: durant la période 2005-2007, il a fait s'amenuiser la dette (l'entreprise générerait, par ses activités, suffisamment de moyens pour résorber la dette), mais au cours des années suivantes, le résultat opérationnel négatif a fait en sorte d'augmenter la dette.

NBMS-Groep zal wel nog extra inspanningen moeten leveren om tot dat resultaat te komen in 2012, maar het is niet onmogelijk. Het behalen van dit doel is echter belangrijk om de schuld te stabiliseren en zelfs op lange termijn aan schuldafbouw te doen.

Met dit doel werd dan ook een besparingsplan opgesteld voor de NMBS-Groep. Meer specifiek voor wat de NMBS-Holding betreft, houdt dit in: selectieve rekrutering (vervangingsratio personeel: 1 op 3), afbouw beroep op externe consultancy en in-sourcing van gespecialiseerd IT-personeel, verlaging van de tarieven voorzien in de *service level agreements*: vanaf 2010 komt er een kostprijsverlaging (minderopbrengst voor de NMBS-Holding en de service centres, maar het levert ook besparingen op bij de andere directies en de andere ondernemingen van de NMBS-Groep en zal leiden tot verhoging van de productiviteit bij de NMBS-Holding).

Op de bladzijden 21 en 22 van de presentatie wordt een overzicht gegeven van de schuld van de NMBS-Groep.

Een eerste vaststelling is dat de schuld buiten balans van de NMBS-Groep drastisch werd afgebouwd (stip-pellijn op slide 21).

Een tweede vaststelling is dat het beheerscontract voor de NMBS-Groep spreekt van een stabilisering van de schuld, genaamd "schuld beheerscontract" (donkerblauwe balk): dit betreft de historische schuld mét de variaties veroorzaakt door de bedrijfsresultaten en eenmalige gebeurtenissen en acties tijdens het jaar die een financiële impact hebben. Dit is met andere woorden de barometer die de gezondheid van de onderneming vaststelt.

Voorts worden nog bijzondere operaties weergegeven die bovendien een bijzondere financiering kennen. Het gaat om schulden die volledig afgedekt zijn qua afbetaling van het kapitaal en de intresten, zij het soms op lange termijn.

Een belangrijk element dat men uit de tabel kan aflezen betreft de kapitaalsverhogingen van de NMBS. Dit heeft de financiële schuld van de NMBS-Groep doen stijgen. Een andere variabele is de EBITDA: in de periode 2005 - 2007 deed deze de schuld dalen (het bedrijf genereerde door zijn operationele activiteiten voldoende middelen om de schuld af te bouwen), de volgende jaren moest het negatieve operationele resultaat in meerdering gebracht worden van de schuld.

En 2005, d'importants engagements de pension ont aussi été rachetés pour le montant de 296 millions d'euros.

À la fin 2006 et 2007, des augmentations de capital ont également opérés à la SNCB.

De manière globale, l'engagement avait été pris, lors de la création du Groupe SNCB, d'augmenter le capital jusqu'à 540 millions d'euros maximum pour la SNCB, ce qui a d'ailleurs été fait.

En résumé, M. Haek constate la présence d'éléments opérationnels permettant de réduire progressivement la dette, mais il constate aussi qu'il y a certains éléments qui, considérés individuellement, ont eu pour effet d'accroître la dette jusqu'à fin 2006 (charges du passé et le financement d'engagements en matière de pensions dans le cadre du transfert du fonds de pensions à l'État).

En 2007 et 2008, l'endettement du Groupe SNCB a diminué à un rythme accéléré. En 2008, le groupe a réduit sa dette de 237 millions au moyen d'une opération "one shot" consistant à vendre certains bâtiments (Vente Bloc 2). Mais en 2008, l'EBITDA est, lui aussi, positif, ce qui a contribué à une réduction de la dette.

Au cours des années suivantes, le cash-flow opérationnel est négatif, ce qui a donc eu pour effet d'augmenter à nouveau la dette.

À la date du 31 décembre 2010, il y avait aussi 337 millions d'euros de dettes résultant de la débudgétisation qui ont trait à une diminution en 2009 des dotations d'investissement de la SNCB et Infrabel, débudgétisation intervenue à la demande des pouvoirs publics et après concertation avec eux. Cette débudgétisation est la contribution du Groupe SNCB à l'assainissement des finances publiques.

Les bandes orange figurant dans le tableau de la page 21 pour les années 2008-2010 concernent les créances des filiales commerciales de la SNCB-Holding à l'égard du Groupe SNCB. Il s'agit là de moyens financiers investis par les filiales dans la société mère.

Ces filiales commerciales contribuent toutes positivement au résultat d'exploitation positif du Groupe SNCB.

La page 22 de la présentation illustre l'évolution de la dette du Groupe SNCB par entreprise. Il ressort du tableau que la situation d'Infrabel est positive et stable. Au cours des deux dernières années, la dette de la

In 2005 werden ook belangrijke pensioenengagements overgenomen, nl. voor een bedrag van 296 miljoen euro.

Ook einde 2006 en 2007 werden er kapitaalsverhogingen bij de NMBS doorgevoerd.

In totaal was er bij de oprichting van de NMBS-Groep een engagement voor een kapitaalsverhoging tot maximaal 540 miljoen euro voor de NMBS, wat ook gebeurd is.

Samengevat stelt de heer Haek vast dat er operationele elementen zijn die van die aard zijn dat schuld kan worden afgebouwd, maar dat er tegelijkertijd individuele elementen zijn die voor gevolg hebben dat de schuld toeneemt tot einde 2006, zoals lasten uit het verleden en de financiering van pensioenengagements in het kader van de overdracht van het pensioenfonds naar de overheid.

In 2007 en 2008 neemt de schuldenlast van de NMBS-Groep versneld af. In 2008 heeft de NMBS-Groep via een éénmalige verkoop van gebouwen (Verkoop Blok 2) de schuld met 237 miljoen doen dalen. Maar in 2008 is ook de EBITDA positief en draagt bijgevolg bij tot een schulddaling.

De daaropvolgende jaren is de operationele cash flow negatief, wat de schuld dan ook opnieuw doet stijgen.

In de schuldpositie op datum van 31 december 2010 zit ook 337 miljoen euro schulden van debudgettering die betrekking hebben op een vermindering in 2009 van de investeringstoelagen van de NMBS en Infrabel. Dit op vraag van en na overleg met de overheid. Deze debudgettering is het aandeel van de NMBS-Groep in de sanering van de openbare financiën.

De oranje balkjes die voor de jaren 2008-2010 zijn opgenomen in de tabel op bladzijde 21, hebben betrekking op schuldvorderingen van de commerciële filialen van de NMBS-Holding ten aanzien van de NMBS-Groep. Dit is dus geld dat de dochterondernemingen bij de moederverenootschap beleggen.

Deze commerciële filialen leveren stuk voor stuk een positieve bijdrage tot het bedrijfsresultaat van de NMBS-Groep.

Op bladzijde 22 van de presentatie wordt de evolutie van de schuld van de NMBS-Groep per onderneming weergegeven. Uit deze tabel kan men vaststellen dat de toestand bij Infrabel positief en stabiel is. De schuld van

SNCB a toutefois augmenté de façon spectaculaire, s'élevant à 783 millions d'euros au 31 décembre 2010.

En raison de cette situation budgétaire difficile de la SNCB, la SNCB-Holding a procédé à plusieurs interventions en vue de soutenir la SNCB. La dette externe de la SNCB est exclusivement une dette envers la SNCB-Holding, qui à son tour fait appel aux marchés des capitaux pour la financer.

Entre 2005 et 2007, des augmentations de capital ont été effectuées à la SNCB par la SNCB Holding à hauteur de 510 millions d'euros avec, en outre, un montant cumulé de charges financières de l'ordre de 105 millions d'euros sur la période 2005-2010. Le total est supporté par la SNCB Holding.

Il y a en outre les opérations de Sale & Rent Back pour le matériel roulant: l'obligation contractuelle de payer le loyer pour le matériel roulant revient à la SNCB-Holding, tandis que celle-ci ne facture à la SNCB que le remboursement comptable proprement dit de la valeur résiduelle de ce matériel. Le manque à gagner pour la SNCB-Holding représente 831 millions d'euros en NPV (net present value) sur la durée totale de ces contrats (2005-2022). Il est question à ce jour d'une différence de 588 millions d'euros entre ce qui la SNCB Holding a effectivement payé au contractant S&R et ce qu'elle a facturé à la SNCB.

La SNCB-Holding finance en outre les charges d'intérêt dans le cadre du transfert de pensions.

Enfin, le financement prévu de la restructuration de l'activité cargo se chiffre à 135 millions d'euros, dont une tranche de 30 millions a été libérée au premier trimestre 2011.

A.2. Exposé introductif de M. Marc Descheemaeker, administrateur délégué de la SNCB

En guise d'introduction, M. Descheemaeker précise que sa présentation sera basée uniquement sur des chiffres qui ont été révisés, contrôlés et approuvés par le Collège des commissaires, dont font partie plusieurs réviseurs, ainsi que par la Cour des comptes.

Seuls ces chiffres peuvent servir de base à la discussion.

L'intervenant cite tout d'abord quelques chiffres pour souligner l'importance de l'entreprise SNCB: voir les

de NMBS is de laatste twee jaar echter drastisch gestegen en staat op 31 december 2010 op 783 miljoen euro.

Omwille van deze moeilijke budgettaire situatie van de NMBS, heeft de NMBS-Holding een aantal interventies gedaan ter ondersteuning van de NMBS. De externe schuld van de NMBS is uitsluitend een schuld ten aanzien van de NMBS-Holding die op haar beurt ter financiering van deze schuld een beroep doet op de kapitaalmarkt.

Tussen 2005 en 2007 werden kapitaalsverhogingen doorgevoerd bij de NMBS door de NMBS-Holding ten bedrage van 510 miljoen euro met daarenboven een gecumuleerd bedrag aan financiële lasten ten belope van 105 miljoen euro over een periode 2005-2010. Het totaal is voor rekening van de NMBS-Holding.

Voorts zijn er de Sales & Rent Back-operaties voor rollend materieel: de contractuele verplichting voor de betaling van de huur van het rollend materieel is voor rekening van de NMBS-Holding terwijl de NMBS-Holding enkel de eigenlijk boekhoudkundige afschrijving van de restwaarde factureert aan de NMBS. Het gederfde verlies voor de NMBS-Holding vertegenwoordigt in NPV (net present value) over de totale looptijd van deze contracten (2005-2022) 831 miljoen euro. Op vandaag gaat het om een verschil van 588 miljoen euro tussen wat de NMBS-Holding effectief heeft betaald aan de S&R-contractant en heeft gefactureerd aan de NMBS.

De NMBS-Holding financiert voorts de interestlasten in het kader van de overdracht van pensioenen.

Ten slotte bedraagt de voorziene financiering van de herstructurering Cargo-activiteit 135 miljoen euro, waarvan een schijf van 30 miljoen euro in het eerste trimester van 2011 werd vrijgemaakt.

A.2. Inleidende uiteenzetting door de heer Marc Descheemaeker, Gedelegeerd Bestuurder van de NMBS

Bij wijze van inleiding wijst de heer Descheemaeker erop dat in zijn presentatie enkel cijfers zijn opgenomen die gereviseerd, gecontroleerd en goedgekeurd werden door het College van commissarissen, waarvan verschillende revisoren deel uitmaken, alsook het Rekenhof.

Het zijn enkel deze cijfers die voorwerp kunnen uitmaken van debat.

In de eerste plaats geeft spreker een aantal cijfers weer om het belang van de onderneming NMBS te

pages 3 à 5 de la présentation PowerPoint jointe en annexe II au présent rapport.

Ces chiffres révèlent que la SNCB a connu une croissance invraisemblable: en dix ans (de 2000 à 2010), le nombre de voyageurs transportés a augmenté de 54 %.

Cette croissance a engendré des problèmes, mais la SNCB aura ainsi malgré tout contribué grandement à améliorer la mobilité.

En outre, il est un fait que la SNCB a encore grandi depuis sa scission en trois sociétés. Durant cette période, elle a aussi amélioré énormément la productivité de l'appareil de production.

Parmi tous les opérateurs européens, la SNCB est celui qui a connu la croissance la plus rapide.

Cette croissance implique de grands défis en matière de qualité et de sécurité: la ponctualité, la sécurité des passagers et du personnel, le confort des passagers et l'âge de la flotte du matériel roulant restent des questions prioritaires.

Ces défis qualitatifs forment le cadre dans lequel les réflexions financières doivent être menées: pratiquer des coupes budgétaires brutales qui auraient pour effet de réduire le confort, la croissance, l'offre ou les possibilités de notre flotte ne serait pas un choix stratégique judicieux. Il faut agir aussi bien sur la qualité que sur la quantité.

Le groupe doit veiller à ce que les services qui lui sont fournis soient proposés au prix le plus compétitif: chaque euro que l'on paie en trop pour ces services est un euro que l'on ne peut pas consacrer aux passagers.

La page 7 de la présentation propose un aperçu des résultats de la SNCB, qui ont été approuvés sans réserve par le Collège des commissaires. Ces résultats ont fortement baissé depuis 2008, après avoir connu une évolution positive jusqu'en 2007.

Lors de la création du Groupe SNCB en 2005, toutes les activités de la SNCB étaient déficitaires: si l'on compare un périmètre d'activités similaire entre les années 2004 et 2005, on obtient un résultat négatif de 134 millions d'euros. Les augmentations de capital réalisées par la SNCB-Holding au profit de la SNCB étaient nécessaires pour pouvoir résorber ce déficit.

Les résultats d'exploitation de la SNCB pour la période 2006-2007 sont positifs et dépassent même les

onderstrepen: zie bladzijden 3 tot en met 5 van de ppt-presentatie in Bijlage II. bij dit verslag.

Uit deze cijfers blijkt dat de NMBS een onwaarschijnlijk groeipad heeft afgelegd: op tien jaar tijd (2000-2010) heeft de NMBS een groei gekend van 54 % in het aantal vervoerde reizigers.

Dit groeipad heeft voor problemen gezorgd, maar de NMBS heeft op deze wijze toch in aanzienlijke wijze bijgedragen tot meer mobiliteit.

Bovendien is het een gegeven dat, sedert de opsplitsing van de NMBS in drie bedrijven, de NMBS nog meer is gegroeid. De NMBS heeft in deze periode ook een enorme verbetering van de productiviteit van het productieapparaat gerealiseerd.

NMBS is, vergeleken met de andere Europese operators, het snelst gegroeid.

Deze groei brengt grote uitdagingen mee op het vlak van kwaliteit en veiligheid: stiptheid, veiligheid van de passagiers en van het personeel, comfort van de passagiers en de ouderdom van de vloot van het rollend materieel, blijven belangrijke werkpunten.

Het zijn deze kwalitatieve uitdagingen die het kader vormen waarin de financiële reflecties moeten worden gevoerd: brutaal snijden in kosten die het comfort of de groei of het aanbod of de mogelijkheden van onze vloot verminderen, zou niet de juiste strategische keuze zijn. Er moet zowel kwalitatief als kwantitatief worden gewerkt.

De aangekochte diensten binnen de groep moeten de meest concurrentiële prijs krijgen: elke euro die teveel aan deze diensten wordt uitgegeven, is een euro die niet aan de passagier wordt besteed.

Op bladzijde 7 van de presentatie wordt een overzicht gegeven van de resultaten van de NMBS, zonder voorbehoud goedgekeurd door het College van commissarissen: de resultaten kenden een sterke vermindering sedert 2008, na een positieve evolutie tot 2007.

Bij haar oprichting in 2005, waren al de activiteiten van de NMBS verlieslatend: een vergelijkbare perimeter tussen 2004 en 2005 bepaalt – 134 miljoen euro als vergelijkbaar resultaat tussen de twee jaren. De kapitaalverhogingen door de NMBS-Holding ten voordele van de NMBS waren nodig om dit deficit te kunnen wegwerken.

De exploitatieresultaten van de NMBS zijn voor de periode 2006-2007 positief en overschrijden zelfs de

projections prévues dans le plan d'entreprise initial. En 2007, la SNCB a donc pu s'atteler à des projets ambitieux: la division Logistics a proposé des services à tous les clients industriels belges, le nombre de voyageurs transportés a augmenté de 4 à 5 % par an et, en tant qu'opérateur international, la SNCB a créé un hub de dimension européenne à partir et autour de Bruxelles, en collaborant avec Eurostar, Thalys et d'autres sociétés.

La SNCB a dès lors élaboré un plan ambitieux pour 2010-2011 avec l'objectif d'atteindre un EBIDTA d'environ 100 millions d'euros, lequel devrait permettre, par exemple, d'acquérir à terme un ou deux trains à grande vitesse.

La SNCB est actuellement propriétaire d'une flotte de Thalys, ainsi que de quelques rames Eurostar et Fyra. Pour pouvoir remplacer un tel train le moment venu, la SNCB aura besoin de 25 à 30 millions d'euros. C'est pourquoi un cash-flow positif est indispensable.

Depuis la fin 2008, la crise économique affecte la SNCB et plombe ses résultats. Les effets de la crise sont encore perceptibles, malgré une amélioration sensible en 2010, favorisée notamment par le caractère non récurrent de certains éléments.

Au début novembre 2008, SNCB-Logistics a perdu un tiers de son chiffre d'affaires en deux semaines.

Face à un tel phénomène, une entreprise privée réagit en réduisant ses coûts, en licenciant du personnel et en organisant un régime de chômage technique,... La SNCB ne dispose pas d'une telle flexibilité, car elle ne peut tout simplement pas mettre un collaborateur statutaire en chômage technique.

Plus de la moitié des revenus d'exploitation de la SNCB sont exposés aux effets du marché: la dotation de l'État (910 millions d'euros) reste stable, compte non tenu des effets de l'index, qui affectent le chiffre d'affaires de la SNCB avec un décalage car ils se concrétisent l'année qui suit la hausse des coûts indexés (principalement les coûts de personnel).

Les recettes de la vente (1.282 millions d'euros) dépendent fortement de la conjoncture économique, notamment pour Logistics. À cet égard, la tarification pour les passagers ne peut varier que de façon limitée dans le cadre du contrat de gestion (cf. page 8 de la présentation).

projecties voorzien in het oorspronkelijke ondernemingsplan. In 2007 kon de NMBS dan ook ambitieuze plannen koesteren: Logistics bood diensten aan aan alle Belgische industriële klanten, het aantal vervoerde reizigers steeg met 4 tot 5 % per jaar en als internationale operator organiseerde de NMBS vanuit en rond Brussel een HUB op Europese maat via de participatie in Eurostar, Thalys en andere maatschappijen.

De NMBS maakte dan ook een ambitieus plan op voor 2010-2011 met ongeveer 100 miljoen te behalen EBIDTA, die het bijvoorbeeld zou mogelijk maken om op termijn één of twee hoge snelheidstreinen te kopen.

Op dit ogenblik is de NMBS eigenaar van een Thalys-vloot en van enkele Eurostar-treinstellen en enkele Fyra-treinstellen. Om ooit een dergelijke trein te kunnen vervangen, heeft de NMBS tussen de 25 en 30 miljoen euro nodig. Daarom heeft de NMBS nood aan een positieve cashflow.

Sedert eind 2008 slaat de economische crisis toe bij de NMBS en brengt haar resultaten naar beneden. De effecten ervan zijn nog voelbaar, niettegenstaande een gevoelige verbetering in 2010, met name, te wijten aan niet recurrende elementen.

Begin november 2008 is NMBS-Logistics op twee weken tijd een derde van zijn zakencijfer verloren.

Op zo'n fenomeen reageert een private onderneming door de kosten te verlagen, mensen te ontslaan en technische werkloosheid te organiseren,... Over een dergelijke flexibiliteit beschikt de NMBS niet: een statutaire medewerker kan nu eenmaal niet technisch werkloos worden.

Meer dan de helft van de exploitatie-inkomsten van de NMBS wordt blootgesteld aan effecten van de markt: de staatsdotatie (910 miljoen euro) blijft stabiel, exclusief de effecten van de index, die zich voordoen met een vertraging op het omzetcijfer van de NMBS, omdat zij van kracht worden in het jaar dat volgt op de stijging van de geïndexeerde kosten (hoofdzakelijk personeelskosten).

De ontvangsten van de verkoop (1.282 miljoen euro) zijn sterk afhankelijk van de economische conjunctuur, met name bij Logistics. Daarbij kan de tarificatie voor de passagiers slechts beperkt variëren in het kader van het beheerscontract. (zie bladzijde 8 van de presentatie)

Les coûts d'exploitation de la SNCB sont eux aussi influencés par des facteurs externes: indexation, tarifs d'infrastructure, marché de l'énergie,...

Les coûts de production (1.206 millions d'euros) sont influencés par deux facteurs principaux:

- la tarification intragroupe pour la redevance d'infrastructure;
- les effets exogènes, qui sont liés à la conjoncture économique (énergie).

Les coûts de personnel (1.152 millions d'euros) sont influencés par:

- les effets mécaniques des augmentations de l'index (en 2008, par exemple, il y a eu trois sauts d'index);
- les accords pluriannuels, conclus avec les partenaires sociaux (voir page 9 de la présentation).

L'aperçu à la page 10 de la présentation montre clairement que la SNCB ne dispose pas d'une marge de manoeuvre suffisante pour contrôler son résultat d'exploitation (EBITDA): le chiffre d'affaires total de la SNCB s'élève à environ 2,5 milliards d'euros. Ce chiffre inclut la dotation de l'État, qui est affectée exclusivement aux activités du transport intérieur des voyageurs.

La SNCB tient des comptes séparés pour les différents secteurs et, en 2010, les comptes par secteur ont aussi été intégralement approuvés par le Collège des commissaires.

Les coûts d'exploitation de la SNCB (qui s'élèvent au total à quelque 2,6 milliards d'euros) se décomposent comme suit: 1,115 milliard d'euros de frais de personnel, 130 millions d'euros de coûts de support pour la Holding (par exemple, les coûts TIC et les coûts de location), 780 millions d'euros de coûts liés à l'infrastructure, l'énergie, etc. à payer à Infrabel, et 595 millions d'euros d'autres frais généraux et de production.

Les coûts de l'énergie ont explosé et sont en partie responsables de l'endettement de la SNCB.

À titre de conclusion, M. Descheemaeker souligne que l'image que l'on se fait de la SNCB qui reçoit une manne de fonds publics pour faire rouler ses trains correspond à une réalité propre au fonctionnement des grands groupes. En tant que groupe, la SNCB se caractérise en effet par une structure de coûts fixes très rigide.

Si on analyse de manière plus approfondie les années prospères 2005-2007 (voir la page 11 de la présentation), on constate qu'au cours de cette période, les résul-

Ook de exploitatiekosten van de NMBS worden beïnvloed door externe factoren: indexering, tarieven infrastructuur, energiemarkt,...

De productiekosten (1.206 miljoen euro) worden beïnvloed door twee hoofdfactoren:

- de intragroepstarificatie voor de infrastructuurheffing;
- de exogene effecten, die verband houden met de economische conjunctuur (energie).

De personeelskosten (1.152 miljoen euro) worden beïnvloed door:

- de mechanische effecten van de index-stijgingen (in 2008 waren er bijvoorbeeld 3 indexsprongen);
- door deze van de meerjarenakkoorden, afgesloten met de sociale partners. (Zie bladzijde 9 van de presentatie).

In het overzicht op bladzijde 10 van de presentatie wordt duidelijk aangetoond dat de NMBS te weinig bewegingsruimte heeft om zijn exploitatieresultaat (EBIDTA) te controleren: het totale zakencijfer van de NMBS bedraagt ongeveer 2,5 miljard euro. In dit zakencijfer zit ook de staatsdotatie vervat, die uitsluitend is toegewezen aan de activiteiten van het binnenlands reizigersvervoer.

De NMBS houdt voor de verschillende sectoren gescheiden rekeningen en in 2010 werden ook de sectorrekeningen door het College van Commissarissen volledig goedgekeurd.

De exploitatiekosten van de NMBS (totaal van ongeveer 2,6 miljard euro) bestaan uit: 1,115 miljard euro personeelskosten, 130 miljoen euro supportkosten voor de Holding (bijvoorbeeld kosten voor ICT en huurkosten), 780 miljoen euro kosten voor infrastructuur, energie e.a. te betalen aan Infrabel en 595 miljoen euro andere productie- en algemene kosten.

De energiekosten zijn zeer sterk toegenomen en hebben mee de schuldpositie van de NMBS bepaald.

Bij wijze van conclusie wijst de heer Descheemaeker erop dat het beeld dat bestaat dat "de NMBS heel veel overheidsgeld krijgt om haar treinen te laten rijden" een groepsgegeven is. De NMBS-Groep kent immers een zeer rigide vaste kostenstructuur.

Bij een nadere analyse van de voorspoedige jaren 2005-2007 (zie bladzijde 11 van de presentatie) blijkt dat de exploitatieresultaten voor die periode systematisch

tats d'exploitation ont été systématiquement meilleurs que ce que laissaient présager les prévisions, ce qui s'explique par les efforts soutenus qui ont été déployés et par le contrôle des coûts qui a été mis en place.

En 2005 et 2006, l'amélioration des résultats est due à deux effets combinés:

- une forte augmentation du volume dans tous les secteurs avec un tassement en 2007;
- une augmentation proportionnellement moins forte des coûts de production: infrastructure, énergie et autres;
- un contrôle des frais de personnel.

La page 12 de la présentation montre l'impact de la crise financière et économique de 2008 sur la SNCB: celle-ci a été durement touchée par la crise à cause de la distorsion provoquée par le recul des résultats commerciaux de B-Logistics et l'augmentation des coûts de l'énergie.

L'impact de la crise sur les résultats de la SNCB s'est surtout fait sentir en 2009.

Quoi qu'il en soit, l'année 2010 a été une année difficile du point de vue des résultats d'exploitation parce que l'amélioration de l'EBITDA a été imputée en partie à des effets non récurrents (par exemple, les amendes pour des livraisons tardives).

Les secteurs de la SNCB qui ont connu l'évolution la moins favorable sont les secteurs "Service public" et "Marchandises" (voir la page 13 de la présentation).

Au cours de la période 2005-2007, tous les secteurs ont contribué à l'amélioration des résultats d'exploitation de la SNCB.

En 2007, la situation a commencé à se détériorer et, depuis 2008, les secteurs "Marchandises" et "Service public" enregistrent un recul important de leurs résultats d'exploitation.

Cette dégradation s'explique essentiellement par la perte du chiffre d'affaires du secteur "Marchandises" et par la hausse des coûts de l'infrastructure et de l'énergie dans les deux secteurs précités.

Le secteur "Autre transport de voyageurs", bien que touché aussi par la crise, est parvenu, au cours de la période 2005-2010, à conserver des résultats en équilibre ou à faire en sorte qu'ils soient positifs.

Pour illustrer son propos, M. Descheemaeker indique à titre d'exemple qu'avant la crise financière,

beter zijn dan de plannen, dankzij volgehouden inspanningen en kostcontrole.

In 2005 en 2006 zijn de betere resultaten toe te wijzen aan twee gecombineerde effecten:

- een sterke stijging van het volume in alle sectoren met een landing in 2007;
- een proportioneel minder hoge stijging van de productiekosten: infrastructuur, energie en andere;
- een controle van de personeelskosten.

Op bladzijde 12 van de presentatie wordt geïllustreerd wat de impact van de financiële en economische crisis van 2008 was voor de NMBS: de crisis heeft de NMBS hard geraakt door de scheeftrekking veroorzaakt door de achteruitgang van de commerciële resultaten van B-Logistics en de stijging van de energiekosten.

Het effect van de crisis op de resultaten van de NMBS heeft zich vooral laten voelen in 2009.

Hoe dan ook blijft 2010 een moeilijk jaar vanuit exploitatie-oogpunt, omdat een deel van de verbetering van de EBITDA toegewezen is aan niet-recurrente effecten (bijvoorbeeld boetes op laattijdige leveringen).

Binnen de NMBS kenden de sectoren Openbare Dienst en Goederen de minst gunstige evolutie. (zie bladzijde 13 van de presentatie)

In de periode 2005-2007 hebben al de sectoren bijgedragen tot de verbetering van de exploitatieresultaten van de NMBS.

Na een verslapping in 2007 tekenden de sectoren "Goederen" en "Openbare Dienst" sedert 2008, een belangrijke terugval van hun exploitatieresultaten op.

Belangrijkste toelichtende elementen waren: het verlies van het omzetcijfer van de sector "Goederen", de kostenstijging voor de infrastructuur en de energie voor beide sectoren.

De sector "Ander Reizigersvervoer", hoewel ook door de crisis getroffen, behoudt resultaten in evenwicht of positief voor de hele periode 2005-2010.

Bij wijze van voorbeeld wijst de heer Descheemaeker erop dat Fortisbank vóór de financiële crisis bijna

la banque Fortis avait pour ainsi dire installé son siège à bord d'une rame Thalys. Avec la crise financière, ces frais de voyage sont passés à la trappe, ce qui fut une perte sèche pour la SNCB Mobility.

L'intervenant a déjà décrit précédemment l'impact qu'a eu la crise sur les activités de la SNCB Logistics.

Le graphique intitulé "Détail de l'EBITDA réalisé par secteur d'activités, 2005-2010" révèle que le secteur "Service non public" assaini en 2009 affiche à nouveau un résultat négatif. Les secteurs "Marchandises" et "Service public" plongent encore beaucoup plus nettement dans le rouge.

À la page 15 de la présentation, on trouve un aperçu de l'évolution des dettes du Groupe SNCB: entre 2005 et 2010, les dettes du Groupe SNCB ont augmenté de près de 50 %. Six éléments d'analyse y sont également détaillés:

- la création du Groupe SNCB;
- le paiement à l'État;
- la revente d'ABX Logistics;
- la réalisation d'actifs par la SNCB;
- le préfinancement du matériel roulant et de l'infrastructure;
- les conséquences de la crise.

Pour le reste, M. Descheemaecker renvoie à la présentation de M. Jannie Haek.

La SNCB n'a pas atteint son double objectif, qui consistait à maintenir le résultat en équilibre et à stabiliser le taux d'endettement en 2010.

Comment cela se fait-il?

Avant la crise, la SNCB a enregistré des résultats meilleurs que prévu. Un plan d'entreprise ambitieux a alors été élaboré en 2007 sur la base de ces résultats.

Cependant, la SNCB n'a pas pu garder le cap à partir de 2008. Elle est la société du Groupe qui est la plus exposée à la crise économique. Comment la SNCB passe-t-elle d'une dette de 2 milliards à une dette de 3 milliards alors qu'au cours des années précédentes, elle dépassait pourtant le résultat escompté?

Après avoir maintenu une certaine stabilité avant la crise grâce à des mesures qui n'avaient pas été prévues initialement (de meilleurs résultats, la revente d'actifs, des investissements non réalisés), la SNCB s'est endettée pour faire face au cash-drain dû à la crise et aux opérations d'investissement. Elle n'a pas pu compter sur l'apport de 684 millions d'euros prévu dans le plan

haar hoofdkantoor had op de Thalystrein. Na de financiële crisis werden dergelijke reiskosten op nul gebracht, wat een verlies betekende voor NMBS Mobility.

Eerder gaf spreker reeds de impact van de crisis op de activiteiten van NMBS Logistics.

Uit de grafiek "Details EBITDA gerealiseerd per activiteitssector, 2005-2010" blijkt dat in 2009 de gezond gemaakte sector "Niet Openbare Dienst" terug een negatief resultaat neerzet. "Goederen" en "Openbare dienst" duiken nog veel verder in het rood.

Op bladzijde 15 van de presentatie wordt een overzicht gegeven van de evolutie van de schulden van de NMBS-Groep: van 2005 naar 2010 zijn de schulden van de NMBS Groep met bijna 50 % toegenomen. Er wordt tevens ingegaan op 6 analyse-elementen:

- de oprichting van de NMBS-Groep;
- de betaling aan de Staat;
- de wederverkoop van ABX Logistics;
- de realisatie van activa door de NMBS;
- de voorfinanciering van rollend materieel en infrastructuur;
- de gevolgen van de crisis.

Voor het overige verwijst de heer Descheemaecker naar de presentatie van de heer Jannie Haek.

De NMBS bereikte haar dubbele doelstelling niet, namelijk evenwicht van het resultaat en het constant houden van de schuldgraad in 2010.

Hoe komt dit?

Vóór de crisis registreerde de NMBS betere resultaten dan voorzien. Er is een ambitieus ondernemingsplan ontwikkeld in 2007 op deze basis.

De NMBS heeft evenwel vanaf 2008 de kaap niet kunnen behouden. Zij is de meest aan de economische crisis blootgestelde vennootschap van de Groep. Hoe komt de NMBS nu van 2 miljard schuld op 3 miljard schuld, terwijl zij de jaren daarvoor toch voorsprong op het resultaat had?

Na een zekere stabiliteit te hebben behouden voor de crisis, dank zij oorspronkelijk niet voorziene maatregelen (betere resultaten, wederverkoop van activa, niet uitgevoerde investeringen), maakte de NMBS schulden, om het hoofd te bieden aan de cash-drain veroorzaakt door de crisis en de investeringsverrichtingen. Zij kon niet rekenen op de 684 miljoen euro voorziene inbreng

d'entreprise 2004. Par ailleurs, elle a dû rembourser sa dette Sales & Rent Back sans avoir jamais disposé du capital nécessaire à cet effet.

Les chiffres pour la période 2005-2007, positifs à première vue, cachent une réalité moins rose. Si la SNCB avait mis en oeuvre son plan d'entreprise, tel qu'il existait au 1^{er} janvier 2005, elle aurait encore accumulé une dette supplémentaire de 359 millions d'euros. Elle a démarré au 1^{er} janvier 2005 sans liquidités et sans créances, tout en étant le deuxième employeur de Belgique

Si la SNCB n'a pas enregistré de dettes nettes en 2007, c'est grâce à plusieurs éléments que l'on retrouve dans le graphique à la page 17 de la présentation:

- résultats meilleurs que prévu dans le plan initial;
- vente d'actifs qui n'était pas prévue dans le plan, notamment la vente de plus d'un tiers des rames marchandises;
- non-réalisation d'une partie du plan d'investissement prévu.

Cette décision de non-investissement était une bonne chose à court terme, mais à long terme, les entreprises qui n'investissent plus sur fonds propres dans leurs activités éprouvent des difficultés à maintenir leurs activités qui ne sont pas subventionnées. La vente des actifs à valeur stratégique était une bonne idée du point de vue de la gestion de la dette, mais pas dans l'optique de la réalisation du plan stratégique de la SNCB.

Durant la période 2008-2010, l'augmentation de la dette de la SNCB (au 31 décembre 2010, la dette nette totale s'élève à 783 millions d'euros) est due principalement à la dégradation de l'EBITDA (voir le graphique en page 18 de la présentation, annexe II). Les causes en sont les suivantes:

- la crise, avec un recul cumulé du cash EBITDA de 577 millions d'euros;
- l'opération de préfinancement du nouveau matériel roulant, à concurrence de 146 millions d'euros en 2009;
- la réalisation des investissements, financés sur fonds propres pour une valeur nette de 84 millions d'euros (par exemple, le matériel roulant HST).

En fait, à la SNCB, le matériel roulant à l'usage du service public est mis à disposition par l'État belge. La SNCB reçoit une dotation pour l'exploiter, mais l'investissement est totalement et correctement pris en charge par l'État.

in het ondernemingsplan 2004. Zij heeft overigens haar Sales & Rent Back-schuld moeten terugbetalen, waarvoor zij nooit het kapitaal ter beschikking had.

De op het eerste zicht positieve cijfers voor de periode 2005-2007, verbergen echter een realiteit die minder positief is. Mocht de NMBS haar ondernemingsplan hebben uitgevoerd, zoals het op 1 januari 2005 bestond, dan had de NMBS nog een bijkomende schuld opgebouwd van 359 miljoen euro. Op 1 januari 2005 is de NMBS gestart, zonder cash, zonder schuldvorderingen, maar zij was wel de tweede grootste werkgever in België.

Als de NMBS geen netto schulden heeft in 2007, is dit te danken aan meerdere elementen, die men terugvindt in de grafiek op bladzijde 17 van de presentatie:

- betere resultaten dan voorzien in het oorspronkelijke plan;
- verkoop van activa die in het plan niet voorzien waren, o.a. meer dan één derde van de treinstellen voor vrachtvervoer;
- niet verwezenlijking van een deel van het voorziene investeringsplan.

Deze niet-investering was op korte termijn een goede zaak, maar op lange termijn is het voor ondernemingen die niet meer investeren in hun activiteiten op eigen fondsen, moeilijk om hun activiteiten te behouden die niet worden gesubsidieerd. Vanuit het oogpunt van schuldbeheer was het verkoop van activa met een strategische waarde een goed zaak, maar vanuit het oogpunt van de verwezenlijking van het strategisch plan van de NMBS niet.

In de periode 2008-2010 is de toename van de schuld van de NMBS (totale netto schuld op 31 december 2010 bedraagt 783 miljoen euro) hoofdzakelijk toe te schrijven aan de verslechtering van de EBITDA (zie grafiek op bladzijde 18 van de presentatie in Bijlage II.): oorzaken zijn:

- de crisis met een gecumuleerde terugval van de EBITDA cash met 577 miljoen euro;
- de prefinancieringsverrichting van nieuw rollend materieel voor een bedrag van 146 miljoen euro in 2009;
- de uitvoering van de investeringen, gefinancierd op eigen fondsen voor een netto waarde van 84 miljoen euro (bijvoorbeeld het rollend materieel HST).

Bij de NMBS is het zo dat het rollend materieel voor de openbare dienstverlening, ter beschikking wordt gesteld door de Belgische Staat. De NMBS ontvangt een dotatie voor de exploitatie ervan, maar de investering wordt volledig en correct gedragen door de Staat.

Étant donné qu'à partir de 2005, la SNCB a été obligée de participer à l'amortissement des opérations de *Sales & Rent-Back* dès l'instant où celles-ci étaient refacturées à des tiers, comme de telles opérations avaient déjà été réalisées dans le passé, il a fallu les inclure dans les charges de la SNCB, en plus des frais d'exploitation, en les assimilant à des amortissements.

Sur une période de 5 ans, cette situation a eu un impact d'environ 250 millions d'euros, somme qui a également été imputée sur l'EBITDA de la SNCB.

La SNCB dispose d'une flotte de sept trains Thalys, lesquels ont été modernisés en accord avec les chemins de fer néerlandais, français et allemands.

À la page 19 de la présentation (Annexe II), un graphique présente un aperçu du cash EBITDA réalisé sur la période 2005-2010.

La pire année fut 2009; pour la période 2008-2010, la SNCB aboutit à un EBITDA cumulé de -577 millions d'euros.

Les pertes opérationnelles cumulées (EBITDA) 2008-2010 de la SNCB se montent à 577 millions d'euros et participent à hauteur de 73 % dans l'augmentation de la dette de la société durant cette période.

Plusieurs facteurs externes expliquent cette évolution:

- l'impact de la crise sur le chiffre d'affaires Logistics en Europe (- 339 millions d'euros), heureusement compensé en partie par une amélioration du chiffre d'affaires Mobility (+ 256 millions d'euros);
- le paiement des locations SRB (+ 121 millions d'euros pour 2008-2010 et + 122 millions d'euros pour 2005-2007);
- l'augmentation substantielle des charges d'électricité (+ 125 millions d'euros);
- les accords sociaux et les indexations (+ 231 millions d'euros).

Pour ce qui concerne l'augmentation substantielle des charges d'électricité, M. Descheemaeker pointe l'action en justice encore pendante que la SNCB a intentée contre le fournisseur d'électricité à propos de la tarification. Le juge n'a pas encore statué en la cause.

La page 20 de la présentation donne quelques précisions à propos des opérations SRB: depuis 2005, ces opérations ont participé à hauteur de 243 millions

De in het verleden uitgevoerde *Sales & Rent-Back* operaties hebben voor gevolg dat, aangezien de NMBS vanaf 2005 verplicht werd deze operaties mee te helpen afbetalen, eens dat deze verder gefinancierd werden aan derde partijen, in de kostenrekening van de NMBS niet alleen exploitatiekosten moesten worden gedekt, maar ook een verkapte vorm van afschrijvingen werd ingevoerd.

Over een periode van 5 jaar had dit een impact van ongeveer 250 miljoen euro, die ook ten laste van de EBITDA van de NMBS is gekomen.

De NMBS beschikt over een vloot van zeven Thalystreinen die werden gemoderniseerd, dit in afspraak met de Nederlandse, Franse en Duitse Spoorwegen.

Op bladzijde 19 van de presentatie van Bijlage II vindt men in een grafiek een overzicht van de EBITDA cash, gerealiseerd voor de periode 2005-2010.

Het zwaarste jaar was het jaar 2009; voor de periode 2008-2010 komt de NMBS op een cumul EBITDA van -577 miljoen euro.

De gecumuleerde operationele verliezen (EBITDA) 2008-2010 van de NMBS bedragen 577 miljoen euro en verklaren 73 % van de schuldtoename van de vennootschap in deze periode.

Meerdere externe elementen verklaren deze evolutie:

- impact van de crisis op het omzetcijfer Logistics in Europa (- 339 miljoen euro), gelukkig voor een deel gecompenseerd door een verbetering van Mobility (+ 256 miljoen euro);
- betaling van de huren SRB (+ 121 miljoen euro voor 2008-2010 en + 122 miljoen euro voor 2005-2007);
- belangrijke toename van de elektriciteitskosten (+ 125 miljoen euro);
- sociale akkoorden en indexeringen (+ 231 miljoen euro).

Voor wat de belangrijke toename in de elektriciteitskosten betreft, wijst de heer Descheemaeker op het hangende rechtsgeding dat de NMBS tegen de energieleverancier heeft ingespannen in verband met de tarificatie. Men wacht nog op de uitspraak van de rechter.

Op bladzijde 20 van de presentatie wordt meer uitleg gegeven over de SRB verrichtingen: sedert 2005 droegen deze verrichtingen voor 243 miljoen euro bij tot de

d'euros à la dette de la SNCB par l'intermédiaire de son EBITDA, alors qu'elle-même ne disposait pas des liquidités correspondantes.

Conjuguée à la crise, la mise en oeuvre du plan 2005-2007 initial aurait donné lieu à une dette de quelque 1,2 milliard d'euros en 2010.

Ce fut dès lors une très bonne chose que la SNCB ait pu ajuster son plan dès le 1^{er} janvier 2005, vendre des actifs et une grande partie de la flotte du transport de marchandises, améliorer ses résultats et développer de manière spectaculaire le transport de voyageurs.

À la page 22 de sa présentation, M. Descheemaeker montre que la SNCB n'aurait pas eu de dettes en 2010 si la SNCB-Holding avait respecté son engagement d'apporter les actifs requis pour le fonds de roulement lors de sa création.

La page 23 de la présentation propose une comparaison du niveau d'endettement de la SNCB et de la SNCB-Holding avec celui de leurs principaux concurrents européens. Il ressort de cette comparaison que la SNCB et le Groupe SNCB présentent un niveau d'endettement relativement faible, mais que leur problème se situe plutôt au niveau de la réalisation d'un EBITDA positif.

Tel est dès lors le plus grand défi à relever par la SNCB et le Groupe SNCB.

M. Descheemaeker plaide donc au sein du conseil d'administration pour la réalisation d'un EBITDA nettement supérieur à celui prévu actuellement dans le planning 2012-2015. Un EBITDA de 0 en 2015 signifierait en effet que la dette continue à augmenter sous l'effet des investissements sur fonds propres et du paiement du SRB.

La SNCB doit dès lors non seulement souscrire à l'objectif de 150 millions d'euros mais aussi améliorer significativement son EBITDA.

En outre, il faut garantir la réalisation des défis opérationnels en termes de qualité et de sécurité:

- accroissement du nombre de voyageurs;
- amélioration de la ponctualité;
- amélioration de la sécurité des passagers et du personnel;
- amélioration du confort des passagers;
- modernisation de la flotte du matériel roulant.

schuld van de NMBS via zijn EBIDTA terwijl zij zelf niet beschikte over de overeenstemmende cash.

Samen met de crisis, zou de uitvoering van het oorspronkelijke plan 2005-2007 geleid hebben tot een schuld van ongeveer 1,2 miljard euro in 2010.

Het is dan ook een zegen geweest dat de NMBS haar plan heeft bijgesteld reeds op 1 januari 2005 en dat zij activa en een groot deel van de vloot van het goederenvervoer heeft verkocht en haar resultaten heeft verbeterd en op spectaculaire wijze het reizigersvervoer heeft doen stijgen.

Op bladzijde 22 van zijn presentatie toont de heer Descheemaeker aan dat de NMBS geen schulden zou hebben in 2010 mocht de NMBS-Holding haar verbintenissen hebben nageleefd om de vereiste activa voor het werkkapitaal in te brengen bij haar oprichting.

Op bladzijde 23 van de presentatie wordt het schuldenniveau van de NMBS en de NMBS-Holding vergeleken met hun belangrijkste Europese concurrenten. Uit deze vergelijking blijkt dat de NMBS en de NMBS-Groep een relatief zwak schuldenniveau vertonen, maar dat hun probleem eerder ligt in het realiseren van een positieve EBIDTA.

Dat is dan ook de grootste uitdaging voor de NMBS en de NMBS-Groep.

De heer Descheemaeker pleit er in de schoot van de Raad van Bestuur dan ook voor om te komen tot een beduidend betere EBIDTA dan op dit ogenblik is voorzien in de planning voor 2012-2015. Een EBIDTA 0 in 2015 zou immers een verdere stijging van de schuld betekenen door de investeringen op eigen vermogen en door de betaling van de SRB.

De NMBS moet dan ook niet alleen de doelstelling van 150 miljoen euro onderschrijven, maar haar EBIDTA moet ook aanzienlijk worden verbeterd.

Daarenboven moeten de operationele uitdagingen op het vlak van kwaliteit en veiligheid gewaarborgd blijven:

- verhoging van het aantal reizigers;
- verbeteren van de stiptheid;
- verbeteren van de veiligheid van de passagiers en van het personeel;
- verbeteren van het comfort van de passagiers;
- up to date houden van de vloot van het rollend materieel.

En guise de conclusion, M. Descheemaecker souligne encore les points suivants:

— Garantir l'équilibre des liquidités dans le contexte économique que nous avons connu récemment et dans le cadre d'une structure de groupe très spécifique constitue pour la SNCB un très grand défi, qu'il faut relever à tout prix.

— La SNCB a toujours anticipé une situation de cash-drain, car il fallait assainir toutes les activités de la société. Ce cash-drain n'a pas été financé et ce non-financement a été compensé par des mesures portant sur les fonds propres, alors que l'offre pour les clients s'étendait (nombre de trains-km).

— D'un point de vue opérationnel, les facteurs suivants ont contribué à un cash-drain des activités d'exploitation:

+ la crise économique et la tarification de l'électricité, deux éléments non prévisibles (455 millions d'euros);

+ le paiement du loyer SRB entre 2005 et 2010 sans compensation financière (243 millions d'euros).

— En outre, certaines circonstances spécifiques, hors exploitation de la société, ont contribué à l'accroissement de la dette du Groupe et de la SNCB:

+ l'opération "pension" de la fin 2005 (296 millions d'euros);

+ le préfinancement de l'achat de matériel roulant SNCB (146 millions d'euros) et de l'investissement en infrastructures d'Infrabel (200 millions d'euros);

+ l'opération ABX (81 millions d'euros).

A.3 M. Geert Pauwels (SNCB Logistics)

Nouveau statut

Depuis le 1^{er} février 2001, la SNCB Logistics est passée du statut d'entreprise publique au sein du Groupe SNCB à celui d'entreprise privée, qui doit être rentable l'année prochaine. Sur la proposition de l'actuelle ministre de la Fonction publique et des Entreprises publiques, la Commission européenne a marqué son accord sur l'octroi, à des conditions strictes, d'une aide ultime pour un total de 355 millions d'euros. Dorénavant, les autres entreprises du Groupe SNCB sont tenues de respecter les conditions du marché lorsqu'il fournissent des services à la SNCB Logistics. Les principes de la gouvernance d'entreprise ("*corporate governance*") impliquent que la SNCB Logistics doit considérer la société mère et même l'État comme de simples actionnaires (à 6,86 % pour la SNCB Holding et à 93,14 pour la SNCB Société de transports). La tâche la plus difficile sera l'exécution d'un accord social conclu en novembre 2010. À long terme, la SNCB Logistics travaillera principalement avec des collaborateurs contractuels; tous les nouveaux collabo-

Bij wijze van conclusie onderlijnt de heer Descheemaecker nog de volgende punten:

— Het is een zeer grote uitdaging voor de NMBS het cash-evenwicht te hebben onder de recente economische voorwaarden en in het kader van een erg specifieke groepsstructuur. Toch moet deze uitdaging worden gerealiseerd.

— Er werd altijd een cash-drain geanticipeerd omdat al de activiteiten van de vennootschap moesten worden gesaneerd. Deze cash-drain werd niet gefinancierd. De niet financiering werd gecompenseerd door maatregelen op het niveau van de eigen fondsen, terwijl het aanbod voor de klanten groter werd (aantal trein-km).

— Operationeel gezien droegen volgende factoren bij tot een cash-drain van de exploitatie-activiteiten:

+ de economische crisis en de tarificatie van de elektriciteit die niet te voorzien zijn (455 miljoen euro);

+ de betaling van de huur SRB tussen 2005 en 2010 zonder financiële compensatie (243 miljoen euro).

— Daarbij droegen de specifieke omstandigheden, exclusief exploitatie van de vennootschap, bij tot de groei van de Groepsschuld en van de NMBS, met name:

+ de "pensioen"-verrichting van eind 2005 (296 miljoen euro);

+ de prefinanciering van de aankoop van rollend materieel NMBS (146 miljoen euro) en van investering in infrastructuur van Infrabel (200 miljoen euro);

+ de verrichting ABX (81 miljoen euro).

A.3 De heer Geert Pauwels (NMBS Logistics)

Nieuw statuut

Sedert 1 februari 2011 is NMBS Logistics van overheidsbedrijf binnen de NMBS-Groep een privébedrijf geworden, dat volgend jaar rendabel moet zijn. De Europese Commissie heeft onder strenge voorwaarden, op voordracht van de huidige minister van Ambtenarenzaken en Overheidsbedrijven, ingestemd met een ultieme steunmaatregel van in totaal 355 miljoen euro. Voortaan moeten de andere bedrijven van de NMBS-Groep de marktvoorwaarden respecteren wanneer ze diensten leveren aan NMBS Logistics. De beginselen van deugdelijk bestuur ("*corporate governance*") impliceren dat de NMBS Logistics de moedermaatschappij en zelfs de Staat moet beschouwen als aandeelhouders zonder meer (à 6,86 % voor de NMBS Holding en à 93,14 voor de NMBS Vervoersmaatschappij). De moeilijkste opgave is de uitvoering van een in november 2010 gesloten sociaal akkoord. NMBS Logistics zal op lange termijn voornamelijk met contractuele medewerkers werken; alle nieuwe medewerkers worden aan

rateurs sont recrutés aux conditions du marché et seront contractuels. Les filiales (comme Inter Ferry Boats et Xpedys) doivent être bénéficiaires en 2012.

Évolution du transport de marchandises

En 2008, une année exceptionnelle, les pertes récurrentes ne s'élevaient qu'à 85 millions d'euros, ceci en présence d'un chiffre d'affaires de 350 millions d'euros. En 2009, la crise se fit ressentir durement. En 2009 et en 2010, le secteur cargo de la SNCB, malgré un accroissement du chiffre d'affaires (de 267 à 300 millions d'euros) a présenté des déficits respectifs de 162 et 112 millions d'euros. Ce déficit en baisse ne devrait plus s'élever qu'à 41 millions d'euros en 2011 et devrait être totalement résorbé en 2012. Cela implique toutefois un changement radical des mentalités et une lourde opération de rentabilisation. SNCB Logistics fait appel au personnel de gare statutaire de la société de transport SNCB par l'intermédiaire de SNCB *Freight Services*, à des conducteurs de train statutaires par l'intermédiaire de SNCB *Technics*, ainsi que pour l'entretien de matériel roulant aux conditions du marché.

Transfert de personnel

Le personnel excédentaire de la SNCB doit réintégrer cette même SNCB. Ces trois dernières années, 2000 personnes en moins furent affectées à l'activité fret. Ceci fut le résultat de départs naturels ou d'un changement de fonction au sein du Groupe SNCB. Il va de soi que tout cela a fait l'objet d'une concertation avec les partenaires sociaux.

Une ultime mesure d'aide

L'aide publique approuvée par la Commission européenne représente un total de 355 millions d'euros.

Ce montant se subdivise en trois parties:

1° 210 millions d'euros de dette historique ne doivent plus être comptabilisés;

2° 115 millions d'euros peuvent être compensés par l'adaptation des tarifs de la SNCB et de la SNCB Holding pour l'occupation de leur personnel statutaire, jusqu'à 20 % plus cher que le personnel contractuel recruté aux conditions du marché;

3° 30 millions d'euros proviennent d'une injection de capital dans les caisses de SNCB Logistics.

marktvoorwaarden gerekruteerd en zijn contractueel. Ook dochterondernemingen (zoals Inter Ferry Boats en Xpedys) moeten in 2012 winstgevend zijn.

Evolutie vrachtvervoer

In 2008, een bijzonder goed jaar, bedroeg het recurrente verlies slechts 85 miljoen euro bij een omzet van 350 miljoen euro. In 2009 sloeg de crisis toe. In 2009 en 2010 maakte de sector cargo van de NMBS bij een stijgende omzet (van 267 miljoen euro naar 300 miljoen euro) toch nog verlies van respectievelijk 162 en 112 miljoen euro. Dit dalende verlies zou in 2011 slechts nog 41 miljoen euro bedragen en in 2012 helemaal zijn weggewerkt. Dit impliceert evenwel een radicale mentaliteitsverandering en een zware rendabiliseringsoperatie. NMBS Logistics doet beroep op statutair stationspersoneel van de NMBS Vervoersmaatschappij via NMBS *Freight Services*, op statutaire treinbestuurders via NMBS *Technics* alsook voor het onderhoud van rollend materieel aan marktvoorwaarden.

Overdracht personeel

Het overtalig personeel van de NMBS dient naar diezelfde NMBS terug te keren. De jongste drie jaar werden voor de vrachtactiviteiten reeds 2 000 personen minder ingezet. Dit gebeurde door natuurlijke afvloeiing of door het toewijzen van een andere functie binnen de NMBS-Groep. Uiteraard is dit steeds verlopen in overleg met de sociale partners.

Ultieme steunmaatregel

De door de Europese Commissie goedgekeurde staatssteun bedraagt in totaal 355 miljoen euro.

Dit bedrag omvat drielei:

1° 210 miljoen euro historische schuld moet niet meer worden geboekt;

2° 115 miljoen euro mag worden gecompenseerd via aangepaste tarieven van de NMBS en de NMBS Holding voor het gebruik van hun statutair personeel, tot 20 % duurder dan contractueel personeel dat marktconform is gerekruteerd;

3° 30 miljoen euro komt via een kapitaalinjectie in de kas van NMBS Logistics terecht.

Cette mesure d'aide est assortie de conditions strictes:

1° c'est la dernière fois que SNCB Logistics peut faire appel à un financement public; un crédit a été souscrit auprès d'ING, mais il n'a pas encore été utilisé à ce jour;

2° l'aide doit être réduite à un minimum absolu; tout ce qui excède les 30 millions d'euros précités et la compensation pour l'occupation du personnel statutaire (*cf. supra*) doit être emprunté sur le marché des capitaux privé;

3° le marché du transport de marchandises doit être encore plus libéralisé qu'il ne l'est actuellement, même si ce marché est déjà considérablement libéralisé en Belgique; on peut songer à cet égard aux installations d'approvisionnement en carburant, aux activités de tri "*last mile*", aux ateliers d'entretien, aux terminaux, etc.;

4° tous les contrats, même ceux qui sont conclus avec la société mère, doivent désormais être conformes au marché;

5° SNCB Logistics doit adapter les principes de bonne administration (gouvernance d'entreprise), ce qui implique que les entreprises qui font partie du Groupe SNCB et même l'État doivent être traités comme des actionnaires, le pouvoir décisionnel ultime étant dans les mains du conseil d'administration.

Perspectives d'avenir

1° La transformation d'une entreprise publique déficitaire et monopoliste en une entreprise privée lucrative et concurrentielle implique un grand nombre de changements, qui doivent faire l'objet d'un accompagnement. Ainsi, le paysage IT a été entièrement modifié. Un nouveau management a également été mis en place afin de renforcer l'organisation. Les procédures et même le rapportage doivent être adaptés.

2° Le plan d'action doit être exécuté intégralement en vue de réaliser la transformation ambitieuse mais nécessaire mentionnée au 1°. La réduction opérationnelle des coûts a été réalisée au travers l'introduction d'un nouveau plan de transport, une réduction du personnel de gare de 45 %, des conducteurs de trains de 43 % et de l'utilisation de locomotives de 40 %.

3° Le dialogue social doit être poursuivi. C'est pour l'instant la tâche la plus difficile. Pas moins de sept groupes de travail ont été mis sur pied, mais jusqu'à présent, aucun accord n'a été conclu sur le transfert

Deze steunmaatregel is aan strenge voorwaarden onderworpen:

1° het is de laatste keer dat NMBS Logistics beroep mag doen op publieke financiering; een lening werd bij ING afgesloten, maar is tot dusver nog niet opgenomen;

2° de steun moet tot een absoluut minimum worden herleid; alles bovenop de voornoemde 30 miljoen euro en de compensatie voor het beroep dat wordt gedaan op statutair personeel (zie hoger) moet op de particuliere kapitaalmarkt worden geleend;

3° de goederenvervoersmarkt moet nog meer worden vrijgemaakt dan thans het geval is, al is deze markt in België al behoorlijk geliberaliseerd; hierbij wordt gedacht aan tankinstallaties, "*last mile*"-rangeeractiviteiten, onderhoudswerkplaatsen, terminals, enzovoort;

4° alle contracten, zelfs die met de moedermaatschappij, moeten voortaan marktconform zijn;

5° NMBS Logistics moet de beginselen van deugdelijk bestuur ('corporate governance') aanpassen, die impliceren de ondernemingen die behoren tot de NMBS Groep en zelfs de Staat als aandeelhouders te behandelen, waarbij de ultieme beslissingsmacht bij de raad van bestuur ligt.

Toekomstperspectieven

1° De omvorming van een verliesgevend overheidsbedrijf met een monopolie tot een winstgevend concurrentieel privébedrijf impliceert een groot aantal veranderingen, die begeleid moeten worden. Zo werd het IT-landschap volledig gewijzigd. Ook werd nieuw management aangetrokken om de organisatie te versterken. Procedures en zelfs de rapportering moeten worden aangepast.

2° Het actieplan moet onverkort worden uitgevoerd om de ambitieuze maar noodzakelijke omvorming waarvan sprake onder 1° te realiseren. De operationele kostenreductie werd gerealiseerd tussen 2008 en 2010 door de introductie van een nieuw transportplan, de reductie van stationspersoneel met 45 %, van treinbestuurders met 43 % en van het gebruik van locomotieven met 40 %.

3° De sociale dialoog moet worden voortgezet. Dit is op dit ogenblik de moeilijkste opgave. Er werden niet minder dan zeven werkgroepen op poten gezet maar tot dusver is er — op uitzondering van de overdracht van

du personnel de la SNCB, à l'exception du transfert de 30 contractuels.

4° L'environnement concurrentiel — en Belgique, une dizaine de concurrents sont actifs, même si le chiffre d'affaires provient pour plus de 80 % du transport international — oblige la SNCB Logistics à fournir de gros efforts en vue de transporter davantage de volume, d'autant plus que le transport routier n'est pas soumis à un système d'indemnités. En ce sens, les projets relatifs à l'introduction d'une taxe kilométrique rencontrent une approbation totale.

5° L'objet social — le transport de marchandises intermodal, qui, après l'année prochaine, ne pourra plus compter sur le soutien des pouvoirs publics — ne peut être perdu de vue, mais peut uniquement être réalisé une fois que le transport de marchandises par rail aura complètement résorbé son retard concurrentiel.

A.4 M. Luc Lallemand (Infrabel)

Objectifs

Infrabel a une mission sociale — gérer l'infrastructure en faveur du transport ferroviaire — qui suppose néanmoins une gestion financière saine et dont le plan stratégique repose sur quatre piliers: le souci de la sécurité (souligné une nouvelle fois depuis l'accident de Buizingen en février 2010), de la ponctualité (un problème récurrent), de la capacité (impliquant la réalisation de travaux importants) et de l'orientation client (en premier lieu à l'égard des opérateurs ferroviaires).

Résultats

Depuis sa création en 2005, Infrabel a, de manière globale, toujours fait des bénéfices, sauf en 2010, où elle avait enregistré quelque 3 millions d'euros de pertes (après déduction de toutes les charges fixes possibles). En 2009, la baisse du volume du transport de marchandises a entraîné une chute vertigineuse du chiffre d'affaires.

Si les résultats opérationnels se sont écartés de temps à autre du plan stratégique BRIO, ils n'ont jamais plongé dans le rouge.

En 2008 — une année exceptionnelle — le bénéfice opérationnel a même atteint 83,9 millions d'euros pour ne plus représenter que 25,1 millions d'euros en 2010; la différence de 59 millions d'euros — environ 70 % — s'explique toutefois par une réduction de la dotation

30 contractuels — geen akkoord omtrent de overdracht van personeel van de NMBS.

4° De concurrentiële omgeving — in België zijn een tiental concurrenten actief, toch wordt de omzet voor meer dan 80 % uit internationaal verkeer gehaald — noopt NMBS Logistics grote inspanningen te leveren om meer volumes te vervoeren, temeer daar het wegvervoer niet aan een systeem van vergoedingen is onderworpen. In die zin worden de ontwerpen omtrent de invoering van een kilometerheffing zonder meer toegejuicht.

5° Het maatschappelijk doel — intermodaal goederenvervoer, dat na volgend jaar niet meer op overheidssteun kan rekenen — mag niet uit het oog worden verloren, maar kan slechts gerealiseerd worden nadat het goederenvervoer per spoor zijn concurrentiële achterstand volledig heeft weggewerkt.

A.4 De heer Luc Lallemand (Infrabel)

Doelstellingen

Infrabel heeft een maatschappelijke opdracht — de infrastructuur beheren ten dienste van het spoorvervoer — die evenwel een gezond financieel beheer veronderstelt en waarvan het strategisch plan op vier pijlers rust: de zorg voor de veiligheid (nog maar eens benadrukt sedert het ongeval van februari 2010 in Buizingen), voor de stiptheid (een weerkerend zeer), de capaciteit (die het organiseren van belangrijke werkzaamheden impliceert) en de klantgerichtheid (in de eerste plaats ten opzichte van de spooroperatoren).

Resultaten

Sedert haar oprichting in 2005 is Infrabel globaal steeds winstgevend geweest, op een slordige 3 miljoen euro in 2010 na (na aftrek van alle mogelijke vaste lasten). In 2009 daalde, door de volumedaling in het goederenvervoer, het omzetcijfer drastisch.

De operationele resultaten weken wel eens af van het strategisch plan BRIO, maar doken nooit in de rode cijfers.

In 2008 — een uitzonderlijk jaar — bedroeg de operationele winst zelfs 83,9 miljoen euro om in 2010 slechts nog 25,1 miljoen euro te bedragen; het verschil van 59 miljoen euro — om en bij 70 % — is evenwel te wijten aan een vermindering van de overheidsdotatie met

publique de 26 millions d'euros, une augmentation des coûts de la SNCB Holding de 21 millions d'euros et la constitution d'une provision — suite à l'introduction de normes IFRS — de 10 millions d'euros pour couvrir des frais de personnel.

Infrabel travaille à long terme. Un tiers de ses moyens sont affectés à la gestion de projet. Les bénéfices sont réinvestis dans le réseau et la sécurité de celui-ci (voir dia à l'annexe 2. Résultats Infrabel 2005-2010").

L'effectif du personnel a été ramené, en l'espace de cinq ans, de 14 500 ETP environ à un peu moins de 12 300 ETP, ce qui est pratiquement totalement conforme, voire inférieur à ce qui avait été fixé dans le plan stratégique BRIO, à une exception près en 2006.

La contribution cumulative d'Infrabel à la réduction de la dette du groupe SNCB a été supérieure à ce qui avait été fixé initialement.

Ayant de nombreux projets en chantier, une entreprise comme Infrabel doit néanmoins disposer de réserves suffisantes pour pouvoir faire face aux imprévus, comme récemment la crise financière et l'accident à Buizingen.

Processus de rationalisation

Un plan d'économies devrait rapporter quelque 35 millions d'euros en 2011.

Ainsi, il est prévu de ramener le nombre de cabines de signalisation de 321 en 2004 à 218 en 2011, de 31 en 2014 à 10 en 2020 ainsi que de diminuer le nombre de *dispatchings* régionaux (réduction de cinq à un, allant de pair avec une augmentation de la qualité) et de magasins (550 en 2005 contre 37 en 2010, selon un nouveau concept technologique), tandis que le nombre d'ateliers serait ramené de cinq à quatre.

Perspectives d'avenir

Trois facteurs de risque peuvent perturber l'évolution stratégique programmée:

1° une réduction de la dotation de l'État

Durant la période 2009-2011, la dotation de l'État a été inférieure aux montants prévus dans le plan de gestion initial. Toute diminution aura une incidence négative sur le service public.

2° une détérioration de la capacité

26 miljoen euro, een verhoging van de kosten van de NMBS Holding met 21 miljoen euro en het aanleggen — ingevolge de invoering van IFRS-normen — van een provisie voor personeelskosten van 10 miljoen euro.

Infrabel werkt op lange termijn. Een derde van haar middelen gaan naar projectbeheer. De winst wordt geherinvesteerd in het netwerk en in de veiligheid van dit netwerk (zie slide in bijlage "2. Resultaten Infrabel 2005-2010").

De evolutie van het personeelsbestand is op vijf jaar tijd geëvolueerd van circa 14 500 fte's naar iets minder dan 12 300 fte's, nagenoeg helemaal in lijn en zelfs onder het geplande streefcijfer — op een enkele uitzondering in 2006 na — met wat vooropgesteld werd door het strategisch plan BRIO.

De bijdrage van Infrabel aan de schuldafbouw van de NMBS Groep is cumulatief hoger geweest dan aanvankelijk vooropgesteld.

Toch moet een bedrijf als Infrabel, door het feit dat het veel projecten op stapel heeft staan, over voldoende reserves beschikken om onvoorziene schokken en aderlatingen, zoals recentelijk de financiële crisis en het ongeval in Buizingen, te kunnen opvangen.

Rationaliseringsproces

Een besparingsplan moet in 2011 35 miljoen euro opleveren.

Zo is een daling van het aantal seinhuizen gepland van 321 in 2004 naar 218 in 2011 naar 31 in 2014 en 10 in 2020, alsook van het aantal regionale dispatchings (van vijf naar één, gepaard gaande met een verhoging van de kwaliteit) en magazijnen (van 550 in 2005 naar 37 in 2010, volgens een vernieuwd technologisch concept), terwijl het aantal werkplaatsen van vijf tot vier wordt teruggebracht.

Toekomstperspectieven

Drie risicofactoren kunnen de geplande strategische evolutie verstoren:

1° Een verlaging van de overheidsdotatie

In de periode van 2009 tot 2011 bedroeg de overheidsdotatie minder dan vooropgesteld in het oorspronkelijk beheersplan. Iedere verlaging zal een negatieve impact hebben op de openbare dienstverlening.

2° Een verslechtering van de capaciteit

Les besoins en mobilité sont en constante augmentation. Si l'on ne libère pas des moyens supplémentaires pour une extension de capacité (dans la liaison Nord-Sud mais aussi dans le port d'Anvers), cette croissance pourrait être freinée.

3° une dégradation du réseau

Les lignes électriques datent pour l'essentiel de la fin de la Seconde Guerre mondiale. À certains endroits, l'infrastructure est largement dépassée. La redevance d'infrastructure n'a pas augmenté en termes nets. Le réseau, déjà très dense si on le compare avec celui des pays voisins, s'étend un peu plus chaque année (TGV, RER,...). Et enfin, il y a la sécurité, mise tout particulièrement en évidence après l'accident de Buizingen, qui requiert des investissements dans l'installation accélérée des systèmes de freinage automatique TBL1+ et ETCS. Tout cela n'est pas compensé par des recettes supplémentaires.

B. — QUESTIONS ET OBSERVATIONS DES MEMBRES

M. Steven Vandeput (N-VA, Chambre) constate des différences entre les chiffres de l'EBITDA de la SNCB Holding en 2010 et la présentation faite par M. Haek. MM. Haek et Descheemaecker citent également des chiffres différents quant à la situation financière consolidée du Groupe SNCB. Quels sont, pour le Groupe SNCB, les chiffres de l'EDITBA qui ont été approuvés par le collège des commissaires?

20 % du chiffre d'affaires s'avère généré en dehors du Groupe SNCB, dans des filiales. Les CEO confirment-ils que toute une série de services, comme l'ICT, se voient présenter des factures plus élevées au sein du Groupe SNCB qu'en dehors de celui-ci?

Le conseil d'administration de la SNCB Holding s'est-il déjà prononcé sur les économies proposées par le comité de direction, qui représenteraient 59,5 millions d'euros et environ 2 % des charges d'exploitation? Est-il encore possible de réaliser d'autres économies?

Selon les médias, M. Haek a déclaré que la scission de l'opérateur historique en trois sociétés coûtait 50 à 100 millions d'euros par an, en particulier en raison des postes de dépenses pour les problèmes juridiques et le personnel. Comment cette augmentation des coûts peut-elle être limitée?

De mobiliteitsbehoeften gaan in stijgende lijn. Indien geen extra middelen worden vrijgemaakt voor capaciteitsuitbreiding (in de Noord-Zuidverbinding maar ook in de Antwerpse haven), zou deze groei wel eens afgeremd kunnen worden.

3° Een verslechtering van het netwerk

De elektriciteitsleidingen dateren grotendels van na de Tweede Wereldoorlog. De infrastructuur is op sommige plaatsen fel verouderd. De infrastructuurvergoeding is netto niet gestegen. Het in vergelijking met onze buurlanden reeds zeer dichte netwerk breidt zich jaar na jaar uit (hst, GEN, ...). En ten slotte is er de veiligheid, extra onder de aandacht gebracht na het ongeval in Buizingen, waardoor geïnvesteerd moet worden in de versnelde installatie van de automatische remsystemen TBL1+ en ETCS. Dit alles wordt niet gecompenseerd door extra inkomsten.

B. — VRAGEN EN OPMERKINGEN VAN DE LEDEN

De heer Steven Vandeput (N-VA, Kamer) stelt verschillen vast tussen de EBITDA-gegevens van de NMBS-Holding in 2010 en de door de heer Haek gegeven presentatie. Ook halen de heren Haek en Descheemaecker uiteenlopende cijfers aan over de geconsolideerde financiële situatie van de NMBS-Groep. Wat zijn voor de NMBS-Groep de EBITDA-gegevens die door het college van commissarissen werden goedgekeurd?

20 % van de omzet blijkt buiten de NMBS-Groep te worden gegenereerd, in dochtervennootschappen. Bevestigen de CEO's dat allerlei diensten, zoals ICT, binnen de NMBS-Groep duurder worden gefactureerd dan buiten de Groep?

Heeft de raad van bestuur van de NMBS-Holding zich al uitgesproken over de door het directiecomité voorgestelde besparingen, die 59,5 miljoen euro zouden bedragen en ongeveer 2 % van de bedrijfskosten zouden uitmaken? Zijn nog meer besparingen haalbaar?

De heer Haek heeft volgens de media verklaard dat de opsplitsing van de historische operator in drie vennootschappen jaarlijks 50 tot 100 miljoen euro kost, vooral door de uitgavenposten voor juridische aangelegenheden en personeel. Hoe kan die kostenverhoging worden beperkt?

M. Descheemaeker estime-t-il que la SNCB aurait déjà pu équilibrer ses coûts et ses dépenses si elle n'avait pas eu, en son sein, un service marchandises en difficulté? Qu'en coûterait-il de rompre complètement les liens avec ce segment?

Pourquoi le transport de marchandises enregistre-t-il en 2010 un résultat inférieur de 50 millions d'euros aux estimations? Cette différence s'explique-t-elle principalement par la situation économique ou les coûts n'ont-ils pu être suffisamment maîtrisés? L'équilibre au sein de SNCB Logistics demeure-t-il un objectif réalisable dans la mesure où les résultats prévus pour la division marchandises de la SNCB n'ont déjà pas été atteints?

Les bons résultats enregistrés par la SNCB en 2007 et 2008 peuvent-ils être notamment attribués à la non-réalisation d'entretiens prévus? L'augmentation du nombre de voyageurs observée au cours des années écoulées contribue-t-elle à une amélioration du résultat d'exploitation? Si l'augmentation du nombre de voyageurs se poursuit, les coûts augmenteront-ils dans les mêmes proportions? Infrabel est-elle disposée à ne pas relever la tarification de l'infrastructure ferroviaire dans les mêmes proportions que le nombre de trains-kilomètres?

M. François Bellot (MR, Sénat) demande pourquoi les systèmes de freinage sur les voies des gares de Monceau et de Ronet n'ont pas été réalisés après que les décisions en la matière avaient été prises dans les années nonante. Faute d'investissements, les opérateurs désireux de se lancer sur le marché du transport de marchandises ne peuvent utiliser une infrastructure moderne. Les investissements réalisés dans le port d'Anvers sont calculés pour transporter 2 400 conteneurs, alors qu'en réalité seuls 1 300 conteneurs sont transportés; pour Monceau et Ronet (400 et 100), les chiffres sont nettement plus bas. À la lumière du projet de regroupement de Logistics, jugez-vous utile de conserver les centres de tri de Monceau et de Ronet? Quelle société choisirait encore les voitures du type P400 sachant qu'elles ne peuvent être utilisées sur la ligne des Vosges, qui prolonge la ligne belge Athus-Meuse?

Selon le rapport annuel 2010 de la SNCB Holding, la dette totale passe de 2,960 milliards d'euros en 2005 à 2,8033 milliards d'euros en 2010, alors que, dans le même document, il est fait état d'une dette de 7,806 milliards d'euros. Comment cet écart peut-il s'expliquer?

L'intervenant rappelle qu'en 2005, l'État a repris les dettes du Groupe SNCB à concurrence de 7,4 milliards

Is de heer Descheemaeker van oordeel dat de NMBS haar kosten en uitgaven al in evenwicht had kunnen brengen indien zij in haar schoot geen noodlijdende goederendienst zou hebben gehad? Wat zou de prijs zijn van het volledig doorknippen van de banden met dit segment?

Waardoor behaalt het goederenvervoer in 2010 een slechter resultaat dan geraamd voor een bedrag van 50 miljoen euro? Is de economische situatie de hoofdoorzaak van het verschil of konden de kosten onvoldoende worden beheerst? Blijft het bereiken van een evenwicht binnen NMBS Logistics in 2012 haalbaar indien de geraamde resultaten voor de goederendivisie van de NMBS al niet worden gehaald?

Kunnen de goede financiële resultaten van de NMBS in 2007 en 2008 mede worden verklaard doordat gepland onderhoud niet werd uitgevoerd? Draagt de reizigersgroei van de afgelopen jaren bij tot een verbetering van het bedrijfsresultaat? Als de reizigersgroei zich verder doorzet, zullen de kosten dan in evenredige mate toenemen? Is Infrabel bereid om de heffing voor het gebruik van de spoorweginfrastructuur niet in dezelfde mate te laten stijgen als het aantal treinkilometers?

De heer François Bellot (MR, Senaat) vraagt waarom de remmen op de sporen van de stations van Monceau en Ronet niet zijn verwezenlijkt nadat daarover in de jaren '90 beslissingen werden genomen. Het gevolg van dit ontbreken van investeringen is dat operatoren die op de markt van het goederenvervoer actief willen worden niet van moderne infrastructuur gebruik kunnen maken. De investeringen in de haven van Antwerpen zijn gedimensioneerd om 2 400 containers te vervoeren, terwijl er in werkelijkheid slechts 1 300 containers worden vervoerd; voor Monceau en Ronet (400 en 100) gaat het om veel lagere cijfers. Acht u het, in het licht van de hergroepering van Logistics, zinvol om de sorteercentra van Monceau en Ronet te behouden? Welke vennootschap zou voor rijklijnen van het type P400 kiezen in de wetenschap dat zij niet kunnen worden gebruikt op de lijn van de Vogezen, die in het verlengde van de Belgische lijn Athus-Meuse ligt?

Volgens het jaarverslag van de NMBS-Holding van 2010 evolueert de totale schuld van 2,960 miljard euro in 2005 naar 2,8033 miljard euro in 2010, terwijl in hetzelfde document van een schuld van 7,806 miljard euro gewag wordt gemaakt. Hoe kan dat verschil worden verklaard?

De spreker herinnert aan het feit dat de Staat in 2005 de schulden van de NMBS-Groep heeft overge-

d'euros pour stabiliser ainsi les dettes du Groupe à un niveau de 2,415 milliards d'euros. Si, aujourd'hui, la dette consolidée du Groupe SNCB s'élève à 3,1 milliards d'euros, il est évident qu'il ne s'agit plus d'une stabilisation. Les perspectives d'avenir ne permettent pas non plus d'espérer une amélioration dans les années à venir.

En 2010, les frais de consultance s'élevaient à 226 millions d'euros, un montant qui n'a jamais été aussi élevé. À quels types de consultance a-t-on surtout fait appel? Quels sont les objectifs de cette politique?

Un effet négatif de la concentration poussée des cabines de signalisation est la vulnérabilité du réseau: s'il y a une panne dans une cabine de signalisation qui gère 300 kilomètres de voies (ce qui sera le cas dès que le nombre de cabines de signalisation aura été ramené à 10), cette panne aura un impact bien plus grand que si elle survenait dans une cabine de signalisation qui gère une plus petite partie du réseau. L'intervenant rappelle à cet égard les problèmes graves et persistants qui ont fait suite à l'incendie de la cabine de signalisation d'Etterbeek. Cette option stratégique a-t-elle été évaluée en profondeur? N'accroît-elle pas fortement la vulnérabilité du réseau?

Le 31 décembre 2010, la valeur de la participation de la SNCB dans le Holding SNCB a été fixée à 1,410 milliard d'euros. D'autre part, il y a aussi une dépréciation de 1,312 milliard d'euros, de sorte que la participation nette ne représente que 98,6 millions d'euros.

M. David Geerts (sp.a, Chambre) signale que les exposés introductifs ont davantage renforcé que diminué son inquiétude à propos de la situation financière du Groupe SNCB.

Environ 60 % des recettes de la SNCB sont générés par le transport des voyageurs (subventions publiques et produits des ventes); le transport des marchandises ne génère que 8 % des recettes.

Quel est le pourcentage des dépenses qui est affecté aux activités commerciales, en particulier au transport des marchandises? Bien que le transport des marchandises ait été libéralisé depuis quelques temps déjà, M. Descheemaecker explique que cette activité n'a jamais été rentable. Quelles sont les mesures qui ont par conséquent été prises dans le passé afin de limiter ce caractère déficitaire, en particulier parce que l'Union européenne n'accepte pas le subventionnement croisé entre le service public et le transport de marchandises et qu'il n'y a donc pas d'autre option que de rentabiliser le transport de marchandises?

nomen voor een bedrag van 7,4 miljard euro om zo de schulden van de Groep te stabiliseren op een niveau van 2,415 miljard euro. Als vandaag de geconsolideerde schuld van de NMBS-Groep 3,1 miljard euro bedraagt, is het duidelijk dat van een stabilisatie niet langer sprake is. De toekomstvooruitzichten laten evenmin toe om in de volgende jaren een verbetering te verwachten.

De consultancykosten bedroegen in 2010, 226 miljoen euro, een hoger bedrag dan ooit tevoren. Op welke types van consultancy werd voornamelijk een beroep gedaan? Wat zijn de doelstellingen van het betreffende beleid?

Een negatief gevolg van de verregaande concentratie van seinhuizen is de kwetsbaarheid van het netwerk: als er een defect is in een seinhuis dat instaat voor het beheer van 300 kilometer spoor (wat het geval zal zijn zodra het aantal seinhuizen tot 10 gereduceerd is), is de impact veel groter dan bij een defect in een seinhuis dat instaat voor een kleiner gedeelte van het netwerk. De spreker verwijst in dat verband naar de ernstige en langdurige problemen als gevolg van de brand in het seinhuis van Etterbeek. Wordt deze beleidsoptie grondig geëvalueerd? Wordt het netwerk er niet zeer kwetsbaar door?

Op 31 december 2010 werd de waarde van de participatie van de NMBS in de NMBS-Holding op 1,410 miljard euro bepaald. Anderzijds is er ook een waardevermindering voor een bedrag van 1,312 miljard euro, waardoor de netto participatie slechts 98,6 miljoen euro bedraagt.

De heer David Geerts (sp.a, Kamer) geeft aan dat zijn bezorgdheid over de financiële toestand van de NMBS-Groep door de inleidende uiteenzettingen eerder is toegenomen dan verminderd.

Ongeveer 60 % van de inkomsten van de NMBS worden gegenereerd door het reizigersvervoer (staats-subsidies en verkoopinkomsten); goederenvervoer is slechts verantwoordelijk voor 8 % van de recette.

Welk percentage van de uitgaven betreft commerciële activiteiten, in het bijzonder goederenvervoer? Ondanks het feit dat het goederenvervoer al enige tijd geliberaliseerd is, verklaart de heer Descheemaecker dat deze activiteit nog nooit rendabel is geweest. Welke maatregelen werden dienvolgens in het verleden genomen om het verliesgevend karakter te beperken, in het bijzonder omdat de Europese Unie kruissubsidiëring tussen de openbare dienst en het goederenvervoer niet aanvaardt en er dus geen andere optie is dan het rendabel maken van het goederenvervoer?

L'ardoise financière actuelle est claire, mais peu de solutions sont proposées pour remédier à la problématique évoquée. Dans la pratique, comment redressera-t-on cette situation défavorable?

Lors de la création de la SNCB Logistics, il avait été décidé que la SNCB accorderait une compensation de 115 millions d'euros à la SNCB Logistics, en particulier en raison du coût plus élevé des agents statutaires transférés à la nouvelle entreprise (par comparaison aux agents contractuels dans le secteur). Quelle est la partie de ce montant qui a déjà été dépensée aujourd'hui? Le mécanisme consistant à faire supporter certains frais de la SNCB Logistics par la SNCB est-il bien légal, en particulier eu égard au fait que le transport des marchandises est ainsi, dans les faits, financé par des moyens publics?

Le nombre de locomotives est réduit de 40 unités. Qu'advient-il des locomotives inutilisées? Quel est l'impact financier de cette opération? Comment Infrabel justifie-t-elle le fait que l'entreprise ait fixé, lors de l'octroi de sillons, un tarif différent pour le transport des marchandises et le service public? Est-ce bien légitime? M. Lallemand compare avec les Pays-Bas, où la tarification des sillons doit couvrir moins de coûts qu'en Belgique, mais comment se présente la situation dans d'autres pays de l'Union européenne?

M. Guido De Padt (*Open Vld, Sénat*) constate que la situation financière actuelle du Groupe SNCB apparaît clairement, mais son développement futur manque de clarté. Il est urgent de prendre des mesures, en conclusion de l'intense collaboration entre les trois sociétés du Groupe SNCB, comme le demande à juste titre la ministre qui a les entreprises publiques dans ses attributions.

La structure tripartite du Groupe SNCB doit-elle être maintenue? La liquidation de la SNCB Holding, qui pourrait se fondre dans les deux autres sociétés, permettrait sans doute de réaliser d'importantes économies, comme l'a déjà suggéré M. Haek? La plupart des pays ont opté pour deux sociétés, un gestionnaire de l'infrastructure et une entreprise de transport.

Le Groupe SCNB doit se concentrer sur les éléments essentiels de sa responsabilité: sécurité, ponctualité et confort des voyageurs. Il y a un manque de transparence en ce qui concerne les (sous-)filiales des trois sociétés, dont le nombre s'élèverait déjà à trente; même le ministre compétent n'en a apparemment pas un aperçu clair. De même, les onéreux contrats de consultance

Het huidige financiële plaatje is duidelijk, maar er worden weinig oplossingen voor de geschetste problematiek aangereikt. Hoe zal de ongunstige situatie in de praktijk worden rechtgetrokken?

Bij de oprichting van NMBS Logistics werd beslist dat de NMBS een compensatie van 115 miljoen euro aan NMBS Logistics zou toekennen, in het bijzonder wegens de hogere kostprijs van naar het nieuwe bedrijf overgedragen statutair aangestelden (in vergelijking met contractuelen in de sector). Hoeveel van dat bedrag werd vandaag al uitgegeven? Is het mechanisme om bepaalde kosten van NMBS Logistics te laten dragen door de NMBS wel wettelijk, in het bijzonder omdat goederenvervoer in de feiten daardoor wordt gefinancierd uit openbare middelen?

Het aantal locomotieven wordt met 40 verminderd. Wat gebeurt er met de ongebruikte locomotieven? Wat is de financiële impact van deze operatie? Hoe verantwoordt Infrabel dat het bedrijf bij de toekenning van rijpaden een verschillende tarifiering heeft vastgesteld voor goederenvervoer en openbare dienst? Is dit wel legitiem? De heer Lallemand vergelijkt met Nederland, waar de tarifiering van rijpaden minder kostendekkend moet zijn dan in België, maar hoe is de situatie in andere landen van de Europese Unie?

De heer Guido De Padt (*Open Vld, Senaat*) stelt vast dat de huidige financiële toestand van de NMBS-Groep goed in kaart wordt gebracht, maar hij mist een klare visie op de toekomstige ontwikkeling. Het nemen van maatregelen is dringend geworden en moet het sluitstuk zijn van een intense samenwerking tussen de drie vennootschappen van de NMBS-Groep, zoals door de minister bevoegd voor overheidsbedrijven terecht wordt gevraagd.

Moet de driedelige structuur van de NMBS-Groep worden behouden? Wellicht zou de opheffing van de NMBS-Holding, die kan opgaan in de twee andere vennootschappen, belangrijke besparingen opleveren, zoals door de heer Haek reeds werd geopperd. In de meeste landen werd geopteerd voor twee vennootschappen, een infrastructuurbeheerder en een vervoersonderneming.

De NMBS-Groep moet zich toeleggen op de kernelementen van haar verantwoordelijkheid: veiligheid, stiptheid en comfort ten gunste van de reizigers. Er heerst een gebrek aan transparantie over de (klein) dochterondernemingen van de drie vennootschappen, waarvan het aantal reeds dertig zou bedragen; zelfs de bevoegde minister blijkt daar geen duidelijk overzicht

sont recouverts d'un voile d'opacité; une analyse critique de la nécessité de ces dépenses s'impose.

Le statut du personnel du Groupe SNCB est une question sensible. Dans le cadre du plan "*delta to market*", le surcoût du personnel statutaire est compensé à l'intention de la SNCB Logistics pour un montant de 115 millions d'euros. Quelle serait la situation financière de la SNCB si tous les agents des chemins de fer travaillaient à des conditions conformes au marché? Une hausse des tarifs peut-elle être évitée pour les voyageurs en cas d'approche plus orientée marché?

La SNCB Logistics conclut-elle des accords de coopération avec des opérateurs étrangers? Cela semble nécessaire, dès lors que le transport de marchandises constitue souvent une activité transfrontalière nécessitant de parcourir de longues distances.

Les coûts d'électricité de la SNCB ont augmenté de 125 millions d'euros en l'espace de trois ans, ce qui représente une augmentation des coûts considérable. Une grande consommatrice telle que la SNCB ne peut-elle pas mieux se couvrir contre les fluctuations de prix sur le marché, et limiter ainsi les répercussions négatives pour la santé financière?

M. Christophe Bastin (cdH, Chambre) estime que la situation financière risque de devenir intenable et que les membres du personnel et les voyageurs le perçoivent déjà. Atteignant un niveau record de 3 milliards d'euros, la dette cumulée impose des réformes draconiennes à court terme, en particulier dans le secteur du transport de marchandises. L'incitation de l'Union européenne à utiliser le transport ferroviaire en tant que mode de transport efficace en termes économique et écologiquement durable ne va pas toujours dans le même sens que les décisions du Groupe SNCB en matière de démantèlement du service, par exemple, la suppression de la gare de formation de Ronet.

Les prix des services des entreprises de consultance ne sont-ils pas excessifs? Comment l'augmentation de ce poste de dépenses de 161 millions d'euros en 2009 à 226 millions d'euros en 2010 peut-elle s'expliquer? L'expertise des membres du personnel du Groupe SNCB ne peut-elle être mieux valorisée, notamment par l'extension des possibilités de formation?

Mme Linda Musin (PS, Chambre) regrette qu'elle ait dû d'abord apprendre les nouvelles alarmantes concernant la situation financière du Groupe SNCB par l'intermédiaire des médias.

van te hebben. Ook de dure consultancycontracten worden in een waas van ondoorzichtigheid gehuld; een kritische analyse van de noodzaak van die uitgaven is noodzakelijk.

Het statuut van het personeel van de NMBS-Groep is een gevoelige aangelegenheid. In het kader van het "*delta to market*"-plan wordt de meerprijs van statutair personeel aan NMBS Logistics gecompenseerd voor een bedrag van 115 miljoen euro. Hoe zou de financiële toestand van de NMBS-Groep zijn indien alle spoorwegmedewerkers aan marktconforme voorwaarden werden tewerkgesteld? Kan een stijging van de tarieven voor de reizigers bij een meer marktgerichte aanpak worden vermeden?

Gaat NMBS Logistics samenwerkingsverbanden met buitenlandse operatoren aan? Dit lijkt nodig omdat het goederenvervoer vaak een grensoverschrijdende activiteit is, waarvoor lange afstanden moeten worden afgelegd.

De elektriciteitskosten van de NMBS zijn in drie jaar tijd gestegen met 125 miljoen euro, een forse kostentoe name. Kan een grootverbruiker als de NMBS zich niet beter indekken tegen prijschommelingen op de markt, waardoor de negatieve repercussies voor de financiële gezondheid worden beperkt?

De heer Christophe Bastin (cdH, Kamer) is van oordeel dat de financiële toestand onhoudbaar dreigt te worden en nu reeds door personeelsleden en reizigers wordt gevoeld. De gecumuleerde schuldgraad heeft met 3 miljard euro een recordpeil bereikt en noopt tot drastische hervormingen op korte termijn, zeker in de sector van het goederenvervoer. De aanmoediging door de Europese Unie van spoorwegvervoer als een economisch efficiënte en ecologisch duurzame vervoermodus spoort niet steeds met beslissingen van de NMBS-Groep over de afbouw van dienstverlening, bijvoorbeeld de afschafing van het rangeerstation van Ronet.

Worden de diensten van consultancybedrijven niet overdreven duur betaald? Hoe kan de stijging voor deze kostenpost van 161 miljoen euro in 2009 naar 226 miljoen euro in 2010 worden verklaard? Kan de expertise van personeelsleden van de NMBS-Groep niet beter worden gevaloriseerd, met name door een uitbreiding van de vormingsmogelijkheden?

Mevrouw Linda Musin (PS, Kamer) betreurt dat zij de onheilsberichten over de financiële toestand van de NMBS-Groep eerst via de media heeft moeten vernemen.

Le coût des contrats de consultance semble excessif. Quelles étaient les dépenses consenties en la matière par chacune des sociétés au cours des trois années écoulées? De quelles missions s'agit-il dans la pratique? S'agit-il de missions de nature juridique, en matière de communication, en vue de l'exécution d'un audit stratégique? L'augmentation de ce poste de dépenses s'avère nettement plus importante que l'augmentation des dépenses consécutive à l'indexation des salaires des agents. Une valorisation de l'expertise présente en interne peut contribuer sensiblement à l'assainissement financier du Groupe SNCB.

L'intervenante décèle une contradiction dans l'exposé de M. Descheemaeker: d'une part, les secteurs service public et transport de marchandises ont connu l'évolution la moins favorable (p. 13 de la présentation) et, d'autre part, l'impact de la crise sur le chiffre d'affaires du transport de marchandises a, durant la même période, été pour partie compensé par une amélioration de Mobility, le service public (p. 14 de la présentation). Comment concilier ces deux affirmations?

Les médias ont déjà fait état de différentes pistes de réflexion en vue d'améliorer la situation financière: une réduction de l'offre, une diminution de l'emploi dans les ateliers, l'emploi à temps partiel, ... Une réduction de l'offre est inacceptable à la lumière de la progression rapide et permanente du nombre de voyageurs dans le service public, qui se poursuit malgré la détérioration de la ponctualité.

Comment peut-on expliquer l'évolution financière défavorable? On s'attendrait précisément à ce que l'augmentation du nombre de voyageurs, la hausse des prix des titres de transport et la réduction des effectifs débouchent sur une amélioration de la situation financière. C'est également ce que l'on escompte après avoir analysé les chiffres disponibles: le transport intérieur de voyageurs obtient un résultat positif de 3,3 millions d'euros et le transport international de voyageurs enregistre un excédent de 8 millions d'euros.

Le CEO de la SNCB confirme-t-il la suppression programmée de plus de 700 emplois dans les ateliers? Comment cette réduction de postes sera-t-elle répartie géographiquement? Une telle décision est-elle compatible avec l'amélioration de la sécurité, telle qu'elle a été annoncée dans le cadre des activités de la commission spéciale Sécurité du rail? Recourra-t-on, en compensation, davantage à la sous-traitance, qui est souvent plus coûteuse que le travail presté par son propre personnel? L'entretien des voitures sera-t-il à l'avenir partiellement confié à l'étranger?

De kostprijs van consultancycontracten lijkt buitensporig. Hoeveel gaf elke vennootschap in de afgelopen drie jaar daaraan uit? Om welke opdrachten gaat het in de praktijk? Betreft het opdrachten van juridische aard, op het vlak van communicatie, tot uitvoering van een strategische audit? De stijging van deze kostenpost blijkt veel groter te zijn dan de uitgavenverhoging als gevolg van de indexering van de lonen van de medewerkers. Een valorisatie van de intern aanwezige expertise kan een betekenisvolle bijdrage leveren tot de financiële gezondmaking van de NMBS-Groep.

De spreekster ontwaart een contradictie in de uiteenzetting van de heer Descheemaeker: enerzijds kenden de sectoren openbare dienst en goederenvervoer de minst gunstige evolutie (p. 13 presentatie), anderzijds werd de impact van de crisis op het omzetcijfer van het goederenvervoer in dezelfde periode voor een deel gecompenseerd door een verbetering van Mobility, de openbare dienst (p. 14 presentatie). Hoe kunnen deze twee stellingen met elkaar worden gerijmd?

In de media kwamen reeds verschillende denkspooren voor een verbetering van de financiële situatie aan bod: een vermindering van het aanbod, afbouw van de tewerkstelling in de werkplaatsen, deeltijdse tewerkstelling, ... Een vermindering van het aanbod is niet aanvaardbaar in het licht van de permanente en snelle aangroei van het reizigersaantal in de openbare dienst, die zich ondanks de slechtere stiptheid doorzet.

Hoe kan de ongunstige financiële evolutie worden verklaard? Men zou juist verwachten dat de toename van het reizigersaantal, de prijsstijging van de vervoerbewijzen en de vermindering van het aantal personeelsleden tot een betere financiële toestand zouden leiden. Dit is ook de verwachting na analyse van het beschikbare cijfermateriaal: het binnenlands reizigersvervoer bereikt een positief resultaat van 3,3 miljoen euro en het internationaal reizigersvervoer behaalt een overschot van meer dan 8 miljoen euro.

Bevestigt de CEO van de NMBS de geplande afschaffing van meer dan 700 jobs in de werkplaatsen? Hoe zou die afbouw geografisch worden verdeeld? Is dergelijke beslissing verenigbaar met de verbetering van de veiligheid, zoals in het vooruitzicht gesteld in het kader van de werkzaamheden van de bijzondere commissie Spoorwegveiligheid? Zal ter compensatie meer een beroep worden gedaan op onderaanneming, wat meestal duurder is dan werk dat door eigen personeelsleden geleverd wordt? Zal een deel van het onderhoud van de rijtuigen in de toekomst in het buitenland gebeuren?

La restructuration du transport de marchandises est nécessaire pour maintenir la viabilité du secteur à terme, mais aussi pour lever les incertitudes régnant chez les travailleurs. La SNCB Logistics déclare nouer le dialogue social avec les acteurs pertinents, mais semble, dans la pratique, plutôt éluder le dialogue. Qui décide au demeurant qui sont les interlocuteurs pertinents?

Les autorités politiques devront, dans le futur, également pouvoir continuer à prendre connaissance, en toute transparence, de l'évolution du transport de marchandises, maintenant que cette activité est réalisée dans une filiale de la SNCB; l'affirmation selon laquelle la SNCB Logistics ne peut accorder un droit de regard sur ces projets parce qu'elle est active sur un marché très concurrentiel, est inacceptable. M. Pauwels escompte que la SNCB Logistics pourra atteindre l'équilibre financier en 2012, mais il est avare en explications sur les raisons de croire en la possibilité d'atteindre cet objectif.

M. Pauwels peut-il commenter ses activités chez Interferryboats (IFB), son employeur précédent? Quel est le rôle joué par IFB dans la restructuration de la SNCB Logistics?

M. Tanguy Veys (VB, Chambre) constate une grande inquiétude parmi le personnel, ce qui ressort surtout des grèves. Quelles mesures sont-elles prises pour remédier au mécontentement des collaborateurs internes? L'inquiétude résulte notamment des nombreuses informations publiées dans les médias, des informations qui ne sont pas toujours exactes mais qui ne sont pas suffisamment réfutées par la direction. Le Groupe SNCB va-t-il mettre en place une meilleure politique de communication interne et externe? Optera-t-il pour plus de transparence en ce qui concerne les projets et les enquêtes menées?

Quels postes de coûts ont augmenté plus que les autres au cours des dernières années?

Quelles leçons a-t-on tirées du rapport de la Cour des comptes sur les marchés publics dans le domaine des systèmes de sécurité? Une approche plus stricte permet-elle de réaliser des économies substantielles en la matière?

Pourquoi se rend-on seulement compte maintenant des effets néfastes de la scission de la SNCB historique en trois sociétés, notamment les coûts supplémentaires? Ces effets n'étaient-ils pas déjà prévisibles au moment où cette décision a été prise?

La SNCB affirme que l'entreprise publique n'aurait pas eu de dettes en 2010 si, lors de la constitution, la SNCB-Holding avait respecté son engagement d'apporter

De herstructurering van het goederenvervoer is noodzakelijk om de sector op termijn leefbaar te houden, maar ook om de onzekerheid bij de werknemers weg te nemen. NMBS Logistics verklaart de sociale dialoog aan te gaan met de relevante actoren, maar lijkt in de praktijk het gesprek eerder uit de weg te gaan. Wie beslist overigens wie de relevante gesprekspartners zijn?

De politieke overheid moet ook in de toekomst in volle transparantie kennis kunnen blijven nemen van de evolutie van het goederenvervoer, ook nu die activiteit binnen een dochteronderneming van de NMBS plaatsvindt; de stelling dat NMBS Logistics geen inzage kan geven in haar plannen omdat ze op een zeer concurrentiële markt actief is, is niet aanvaardbaar. De heer Pauwels verwacht dat NMBS Logistics in 2012 een financieel evenwicht kan bereiken, maar legt te weinig uit waarom die doelstelling haalbaar is.

Kan de heer Pauwels toelichting geven bij zijn activiteiten bij Interferryboats (IFB), zijn vorige werkgever? Welke rol speelt IFB bij de herstructurering van NMBS Logistics?

De heer Tanguy Veys (VB, Kamer) stelt grote ongerustheid bij het personeel vast, wat vooral blijkt uit stakingen. Welke maatregelen worden genomen om het ongenoegen bij de eigen medewerkers weg te nemen? De bezorgdheid is onder meer een gevolg van de vele berichten in de media, die niet altijd kloppen, maar door de directie onvoldoende worden weerlegd. Zal de NMBS-Groep werk maken van een beter intern en extern communicatiebeleid? Zal worden geopteerd voor meer transparantie over de plannen en gevoerde onderzoeken?

Welke kostenposten zijn in de afgelopen jaren meer dan andere gestegen?

Welke lessen worden getrokken uit het verslag van het Rekenhof over de overheidsopdrachten op het vlak van veiligheidssystemen? Kunnen ter zake door een striktere benadering belangrijke besparingen worden behaald?

Waarom dringt pas nu het besef door van de nadelige gevolgen van de opsplitsing van de historische NMBS in drie vennootschappen, onder meer de extra kosten? Was dit niet reeds voorspelbaar op het ogenblik dat de beslissing daarover werd genomen?

De NMBS stelt dat het overheidsbedrijf in 2010 geen schulden zou hebben gehad indien de NMBS-Holding bij de oprichting haar verbintenis om de vereiste activa

ter les actifs requis. Comment la SNCB-Holding justifie-t-elle qu'elle ne l'ait pas fait?

La SNCB-Holding a récemment organisé un congrès européen qui a rassemblé 440 participants et coûté 550 000 euros. De telles dépenses sont-elles acceptables pour une entreprise confrontée à des difficultés financières?

Selon M. Descheemaeker, la situation financière du groupe SNCB est plus favorable que celle de certains opérateurs étrangers. Cette constatation n'est pas pertinente, étant donné que la charge de la dette constitue un problème en soi.

La non-exécution du plan d'entreprise au cours de la période 2005-2007 aurait permis, pendant ces années, d'assurer un équilibre financier qui ne pourrait plus être respecté à moyen terme. La SNCB défend-elle cette non-exécution? Celle-ci n'est-elle pas la cause des problèmes actuels de sécurité, de capacité et de ponctualité?

M. Servais Verherstraeten (CD&V, Chambre) constate que les trois sociétés du Groupe SNCB se renvoient souvent la responsabilité. Comment se déroule la collaboration entre la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel? Est-il possible de créer une synergie et un gain d'efficacité par différentes formes d'intégration (dédoublage, harmonisation des processus, achats communs, consultance)? Il conviendrait certainement d'envisager une structure de matrice pour la politique des ressources humaines, des TIC, et des achats. Y travaille-t-on déjà?

A-t-il été possible de limiter les frais de consultance pendant la crise économique, qui a exercé une pression à la baisse sur les prix de ce type de service? Quelles sont les dépenses de consultance de chaque société? La procédure des marchés publics s'applique-t-elle à la consultance?

L'écart entre le prix estimé et le prix réel lors de la construction de nouvelles gares ferroviaires est important (plus d'un tiers d'augmentation pour la gare de Liège, 40 % d'augmentation pour la gare de Mons). Qu'est-ce qui explique ces dépassements? S'agit-il d'une tendance générale objectivable? L'estimation initiale a-t-elle été mal effectuée?

Il ressort d'une étude de la CREG, l'organe de régulation du secteur du gaz et de l'électricité, qu'un seul gros consommateur paie deux fois plus par kWh qu'un gros client comparable. L'intervenant a appris de manière informelle qu'il s'agirait du Groupe SNCB. Le Groupe SNCB confirme-t-il cette information? Quelles sont les

in te brengen zou hebben nageleefd. Hoe motiveert de NMBS-Holding dat ze dit niet heeft gedaan?

De NMBS-Holding heeft recentelijk een Europees congres georganiseerd met 440 deelnemers en een kostenplaatje van 550 000 euro. Zijn dergelijke uitgaven wel aanvaardbaar voor een bedrijf met financiële moeilijkheden?

Volgens de heer Descheemaeker is de financiële toestand van de NMBS-Groep gunstiger dan bij operatoren in het buitenland. Deze vaststelling is niet relevant omdat de schuldenlast op zich een probleem vormt.

De niet-uitvoering van het ondernemingsplan in de periode 2005-2007 zou in die jaren gezorgd hebben voor een financieel evenwicht, dat op middellange termijn niet meer haalbaar zou zijn. Verdedigt de NMBS die niet-uitvoering? Is ze niet de oorzaak van de huidige problemen inzake veiligheid, capaciteit en stiptheid?

De heer Servais Verherstraeten (CD&V, Kamer) stelt vast de drie vennootschappen van de NMBS-Groep in veel gevallen verantwoordelijkheid doorschuiven naar elkaar. Hoe verloopt de samenwerking tussen de NMBS-Holding, de NMBS en Infrabel? Kunnen synergie en efficiëntiewinst worden gecreëerd door verschillende vormen van integratie (ontdubbeling, procesafstemming, gezamenlijke aankopen, consultancy)? Een matrixstructuur verdient zeker overweging voor het humanresources-, ICT- en aankoopbeleid. Wordt daar reeds aan gewerkt?

Konden de kosten voor consultancy worden beperkt tijdens de economische crisis, die een neerwaartse druk op de prijzen van dergelijke dienstverlening heeft uitgeoefend? Wat zijn de uitgaven voor consultancy van elke vennootschap? Is de markt voor overheidsopdrachten op consultancy van toepassing?

Het verschil tussen de geraamde en de werkelijke prijs bij de bouw van nieuwe treinstations is groot (meer dan een derde verhoging voor het station van Luik, 40 % verhoging voor het station van Mons). Wat verklaart die overschrijdingen? Gaat het om een objectieve algemene trend? Werd de aanvankelijke raming foutief opgesteld?

Uit een studie van de CREG, de regulator van de gas- en elektriciteitssector, blijkt dat één grootverbruiker per kWh dubbel zo veel betaalt als een vergelijkbare grote afnemer. De spreker heeft informeel vernomen dat het om de NMBS-Groep zou gaan. Bevestigt de NMBS-Groep dit? Welke stappen worden gezet om dit

démarches entreprises pour remédier à ce problème?
Où en est la procédure judiciaire en question?

Mme Valérie De Bue (MR, Chambre) rappelle que M. Haek estime les dépenses supplémentaires résultant de la scission de la SNCB historique en trois sociétés à un montant de 50 à 100 millions d'euros. Quelles réformes structurelles juge-t-il souhaitables pour réaliser des économies??

La gestion du personnel au sein du Groupe SNCB est-elle plus coûteuse que dans le secteur privé?

La SNCB semble devoir supporter toutes les conséquences négatives de la restructuration du groupe SNCB; c'est ainsi que le projet "*delta to market*" a pour conséquence que la SNCB assume des dettes supplémentaires d'un montant de 115 millions d'euros en compensation des coûts supplémentaires de membres du personnel statutaires qui ne travaillent plus pour la SNCB. Cela entraîne une baisse de la qualité du service public, le transport intérieur de voyageurs, qui est pourtant essentiel dans notre futur modèle de mobilité.

Quel est l'impact, au niveau du groupe SNCB, du montant de 658 millions d'euros qui n'a pas été versé à la SNCB par la SNCB Holding? Comment la SNCB Holding justifie-t-elle sa décision de ne pas effectuer ce versement lors de la constitution des sociétés?

Mme Marie Arena (PS, Sénat) s'inquiète de l'impact de la libéralisation sur les services publics. La libéralisation du marché ferroviaire n'a en rien donné lieu à des réductions de prix, à un élargissement de l'offre ou à une amélioration de la qualité; en outre, la libéralisation du secteur de l'énergie, qui a également échoué, a des conséquences financières négatives pour le secteur ferroviaire. Il convient de réaliser de toute urgence une évaluation approfondie des conséquences de la libéralisation dans différents secteurs.

Le Groupe SNCB tient-il compte, lors de l'évaluation de ses revenus et dépenses futurs, de la croissance prévue de 30 % du nombre de voyageurs?

On ne peut imputer tous les problèmes du Groupe SNCB à la crise économique; ainsi, le recul de la ponctualité a d'autres causes. Il est cependant possible que la situation financière défavorable empêche d'investir suffisamment en cas de croissance importante du nombre de voyageurs, ce qui déboucherait sur une insuffisance de la capacité disponible et un recul de la ponctualité.

problème aan te pakken? Wat is de stand van zaken in de betreffende rechtszaak?

Mevrouw Valérie De Bue (MR, Kamer) brengt in herinnering dat de heer Haek de bijkomende uitgaven als gevolg van de opsplitsing van de historische NMBS in drie vennootschappen op 50 tot 100 miljoen euro raamt. Welke structuurhervormingen acht hij wenselijk om besparingen te realiseren?

Is het beheer van het personeel binnen de NMBS-Groep duurder dan in de privésector?

De NMBS lijkt alle negatieve gevolgen van de herstructurering van de NMBS-Groep te moeten dragen; zo leidt het project "*delta to market*" ertoe dat de NMBS bijkomende schulden ten bedrage van 115 miljoen euro op zich neemt ter compensatie van de meerkosten van statutaire personeelsleden die niet langer voor de NMBS werken. Dit leidt tot een afbouw van de kwaliteit van de openbare dienst, het binnenlands reizigersvervoer, dat nochtans zeer belangrijk is in ons toekomstig mobiliteitsmodel.

Wat is de impact op het niveau van de NMBS-Groep van de niet door de NMBS-Holding aan de NMBS ingebrachte activa van 658 miljoen euro? Hoe motiveert de NMBS-Holding haar beslissing om bij de oprichting van de vennootschappen deze inbreng niet uit te voeren?

Mevrouw Marie Arena (PS, Senaat) is ongerust over de impact van de liberalisering op de openbare dienst. De vrijmaking van de spoorwegmarkt heeft geenszins geleid tot prijsverlagingen, een ruimer aanbod of kwaliteitsverbetering; bovendien heeft de liberalisering van de energiesector, die eveneens mislukt is, ongunstige financiële gevolgen voor de spoorwegsector. Een grondige evaluatie van de gevolgen van de liberalisering in verschillende sectoren moet dringend worden gemaakt.

Houdt de NMBS-Groep bij de raming van haar toekomstige inkomsten en uitgaven rekening met de verwachte groei van het reizigersaantal met 30 %?

Niet enkel de economische crisis kan verantwoordelijk worden gesteld voor alle problemen van de NMBS-Groep; zo heeft de achteruitgang van de stiptheid andere oorzaken. De ongunstige financiële toestand kan mogelijk wel verhinderen dat bij een belangrijke reizigersgroei voldoende wordt geïnvesteerd, waardoor op termijn de beschikbare capaciteit tekortschiet en de stiptheid achteruitgaat.

Pour l'organisation du transport de marchandises, il semble que l'on suive exclusivement la logique d'une entreprise privée, alors que ce secteur peut être un instrument pour le développement économique des Régions. La SNCB Logistics élabore-t-elle une vision en matière de multimodalité? Le rail doit être une alternative réelle aux autres modes de transport, en particulier le transport par route, qui lui fait actuellement une concurrence déloyale; l'instauration d'une taxe kilométrique pourrait supprimer cette inégalité.

Le Groupe SNCB est confronté à des postes vacants non pourvus, surtout en ce qui concerne les ingénieurs et le personnel technique qualifié. Organise-t-il des parcours de formation pour les membres du personnel, qui pourraient passer à ce genre de professions? Y a-t-il des contacts privilégiés avec les établissements d'enseignement qui organisent ce type de formation?

L'intervenante conclut qu'il ne suffit pas de regarder le passé et le présent: la vision d'avenir du Groupe SNCB doit être formulée de manière plus concrète.

M. Ronny Balcaen (Ecolo-Groen!, Chambre) déduit des exposés introductifs que les sociétés du Groupe SNCB doivent payer trop cher certains services externes qui leur sont fournis. Quelles actions sont entreprises en vue de remédier à cette situation? Une utilisation économe des moyens est nécessaire pour pouvoir assurer un transport qualitatif des voyageurs.

Aucune vision claire des mesures à prendre ne ressort des présentations; l'inquiétude fondée sur l'analyse de la situation actuelle demeure donc jusqu'à présent. C'est pourquoi l'intervenant aimerait prendre connaissance d'un document de réflexion concernant des économies, qui aurait été présenté le 31 mai au conseil d'administration. Quelles mesures sont envisagées? Quelles décisions ont déjà été prises? La SNCB confirme-t-elle que la sécurité et la ponctualité sont ses principales priorités, alors qu'elle ne vise plus une augmentation de la capacité, de sorte qu'une suppression des trains les moins fréquentés est possible?

Le développement du transport de marchandises par rail constitue un défi important, en particulier parce qu'actuellement, il n'est pas concurrentiel par rapport à d'autres modes de transport. La SNCB Logistics respectera-t-elle l'accord qui a été conclu entre la SNCB et les syndicats représentatifs? La direction considère-t-elle que les objectifs de cet accord sont encore d'actualité? Les activités de l'entreprise sont importantes pour le développement économique, mais également pour l'aménagement du territoire et la mobilité. Quels sont les projets concernant le trafic diffus?

Voor de organisatie van het goederenvervoer lijkt uitsluitend de logica van een privébedrijf te worden gevolgd, terwijl deze sector een instrument voor economische ontwikkeling voor de Gewesten kan zijn. Ontwikkelt NMBS Logistics een visie op multimodaliteit? Het spoor moet een reëel alternatief zijn voor andere vervoersmodi, in het bijzonder voor het vervoer over de weg, dat nu aan deloyale concurrentie doet; de invoering van een kilometerheffing kan die ongelijkheid opheffen.

De NMBS-Groep heeft te kampen met niet-ingevulde vacatures, vooral voor ingenieurs en technisch geschoold personeel. Organiseert ze opleidingstrajecten voor personeelsleden, die de overstap naar dergelijke beroepen zouden kunnen maken? Zijn er bevoorrechte contacten met onderwijsinstellingen die dit type van vorming inrichten?

De spreekster besluit dat een blik op verleden en heden niet volstaat: de toekomstvisie van de NMBS-Groep moet concreter worden geformuleerd.

De heer Ronny Balcaen (Ecolo-Groen!, Kamer) leidt uit de inleidende uiteenzettingen af dat bepaalde externe dienstverlening aan de vennootschappen van de NMBS-Groep te duur wordt gefactureerd. Welke actie wordt ondernomen om daar tegen in te gaan? Een zuinige aanwending van middelen is nodig om een kwalitatief reizigersvervoer te kunnen verzekeren.

Uit de presentaties komt geen duidelijke visie over de te nemen maatregelen naar voor; de ongerustheid op basis van de analyse van de huidige toestand blijft daardoor tot nu toe overeind. De spreker zou daarom graag kennis nemen van een reflectiedocument met betrekking tot besparingen, dat op 31 mei aan de raad van bestuur zou zijn voorgesteld. Welke maatregelen worden overwogen? Welke beslissingen werden reeds genomen? Bevestigt de NMBS dat veiligheid en stiptheid de belangrijkste prioriteiten zijn, terwijl capaciteitsgroei niet meer wordt nagestreefd, waardoor een afschaffing van de minst bezette treinen tot de mogelijkheden behoort?

De ontwikkeling van het goederenvervoer per spoor is een belangrijke uitdaging, in het bijzonder omdat het momenteel niet concurrerend is met andere vervoersmodi. Zal NMBS Logistics de overeenkomst naleven die werd afgesloten tussen de NMBS en de representatieve vakbonden? Acht de directie de doelstellingen in die overeenkomst nog actueel? De activiteiten van het bedrijf zijn belangrijk voor de economische ontwikkeling, maar ook voor de ruimtelijke ordening en de mobiliteit. Welke plannen zijn er voor het verspreid vervoer?

Le Groupe SNCB a-t-il besoin de subventions publiques supplémentaires? M. Haek a attiré l'attention sur le fait que les subventions par kilomètre-voyageur ont fortement baissé. L'orateur estime qu'il faut en premier lieu utiliser de manière plus efficace les moyens actuels, mais n'exclut pas qu'une augmentation des subventions puisse être souhaitable lors de la conclusion des prochains contrats de gestion.

M. Stefaan Van Hecke (Ecolo-Groen!, Chambre) déplore le manque de transparence: alors que toutes sortes de plans d'économie "fuitent" dans les médias, la direction s'abstient de toute communication officielle sur les projets et mesures. Au cours de son exposé introductif, M. Descheemaeker n'a rien révélé non plus des mesures qui seront prises, ni même des pistes de réflexion qui sont examinées. Si les rumeurs au sujet de la réduction de l'offre devaient se confirmer, il serait porté atteinte, de manière inacceptable, aux services offerts au voyageur: une entreprise publique doit se garder de prendre des mesures qui ne se justifient que dans le but de maximaliser les profits.

Dans les projets, il manque une stratégie visant à rendre le transport ferroviaire plus attrayant pour les voyageurs. Ainsi, la politique tarifaire ne va pas dans le bon sens (suppression du billet "Un jour à la mer" et de la carte de réduction de 50 %) et la suppression du premier ou du dernier train sur un trajet fait en sorte que davantage de voyageurs feront de nouveau usage d'un moyen de transport privé.

Le Groupe SNCB est une des victimes des prix élevés de l'électricité facturés par Electrabel. Pourquoi cependant le Groupe paie-t-il deux fois plus cher que les gros consommateurs qui ont un profil similaire? Si le Groupe SNCB s'est engagé contractuellement à payer un certain prix, une décision du juge sera sans doute favorable à Electrabel. A-t-on négocié un éventuel contrat avec d'autres fournisseurs d'énergie? Est-on suffisamment attentif à la promotion de l'efficacité énergétique?

L'intervenant souhaite savoir comment Infrabel fixe les tarifs pour les opérateurs ferroviaires.

Le dossier du transport des marchandises par rail n'a pas qu'un aspect économique. Il a également un aspect social important: comment dévier le plus possible de transport de marchandises par route vers d'autres modes de transport plus durables, notamment le transport par rail? Rien que pour ces raisons déjà, la SNCB Logistics doit continuer d'exister. Le législateur doit aider l'entreprise en instaurant une taxe kilométrique qui

Heeft de NMBS-Groep bijkomende staatssubsidiëring nodig? De heer Haek heeft er op gewezen dat de subsidie per reizigerskilometer sterk is gedaald. De spreker is van oordeel dat in eerste instantie de huidige middelen efficiënter moeten worden aangewend, maar sluit niet uit dat een verhoging van de subsidies bij de afsluiting van de volgende beheersovereenkomsten wenselijk kan zijn.

De heer Stefaan Van Hecke (Ecolo-Groen!, Kamer) betreurt het gebrek aan transparantie: terwijl allerlei besparingsplannen in de media worden gelekt, onthoudt de directie zich van officiële mededelingen over de plannen en maatregelen. Ook tijdens de inleidende uiteenzetting geeft de heer Descheemaeker geen inzage van de maatregelen die zullen worden genomen, zelfs niet van de denksporen die worden onderzocht. Als de geruchten over de inkrimping van het aanbod zouden kloppen, dan wordt de dienstverlening aan de reiziger aangetast op een onaanvaardbare wijze: een overheidsbedrijf dient zich te onthouden van maatregelen die enkel verantwoordbaar vanuit zijn doelstellingen van winstmaximalisatie.

In de plannen ontbreekt een strategie om spoorwegvervoer voor reizigers aantrekkelijker te maken. Zo gaat het met het tariefbeleid de verkeerde kant uit (afschaffing van het ticket "Dag aan Zee" en van de kaart voor 50 % korting) en zorgt de afschaffing van de eerste of laatste trein op een traject ervoor dat mensen weer meer van privévervoer gebruik maken.

De NMBS-Groep is een van de slachtoffers van de hoge elektriciteitsprijzen die Electrabel aanrekent. Wat is echter de oorzaak van het feit dat de Groep dubbel zo veel betaalt als grootverbruikers met een gelijkaardig profiel? Als de NMBS-Groep zich contractueel verbonden heeft tot betaling van een bepaalde prijs, dan zal een uitspraak van de rechter wellicht in het voordeel van Electrabel zijn. Werd onderhandeld met andere energieleveranciers over een mogelijk contract? Wordt er voldoende aandacht besteed aan de bevordering van energie-efficiëntie?

De spreker wenst te vernemen op welke wijze Infrabel de tarieven voor de spoorwegoperatoren vaststelt.

Het dossier van het goederenvervoer per spoor is niet enkel een economisch verhaal. Het heeft ook een belangrijk maatschappelijk aspect: hoe kan zoveel mogelijk goederenvervoer over de weg worden afgeleid naar meer duurzame vervoersmodi, onder meer spoorwegvervoer? Alleen al om die reden moet NMBS Logistics blijven bestaan. De wetgever moet het bedrijf helpen door de invoering van een kilometerheffing,

rendrait le transport par route moins attrayant; la SNCB Logistics, de son côté, a pour mission de rechercher de manière proactive des clients potentiels. Quelles mesures d'encadrement susceptibles d'aider l'entreprise la SNCB Logistics attend-elle de l'autorité?

C. — RÉPONSES DES INVITÉS

C. 1. M. Jannie Haek (SNCB Holding)

Communication

Les résultats financiers, conformément aux principes de bonne gouvernance, sont communiqués et explicités par la SNCB Holding à son assemblée générale des actionnaires en présence de la presse. Cette communication se déroule dans le respect de la stratégie de communication du Groupe SNCB.

Conséquences de la scission

Le modèle tripartite qui a été choisi à l'époque a incontestablement généré des avantages d'échelle (dans le domaine des HR — Ressources humaines, TIC, Technologie de l'information, et de la communication, des gares, de la sécurité, etc.). La question de savoir s'il est nécessaire, voire souhaitable, d'approfondir la scission n'est pas vraiment pertinente à l'heure actuelle.

Libéralisation du transport ferroviaire

Eu égard au fonctionnement du marché — qui implique que la qualité augmente et que les coûts diminuent — l'Europe a choisi de briser le monopole des services publics utilitaires. Dans l'intervalle, il a été démontré que le secteur pouvait également poursuivre sa croissance sans concurrence significative.

L'Europe s'est d'abord attaquée aux secteurs d'utilité publique les plus faciles: le secteur aérien et le secteur des télécoms. Les secteurs nécessitant des capitaux importants ont été désintégrés sans que cela s'accompagne du fonctionnement du marché envisagé. Les coûts ont augmenté et les avantages promis se font attendre.

Actuellement, d'aucuns plaident au niveau européen pour la révision des directives ferroviaires. Certains voudraient aller encore plus loin dans le dégroupage, par exemple de tous les services d'appui ferroviaires. L'orateur indique qu'un dégroupage plus poussé entraînera davantage de coûts sans qu'on ait la garantie qu'un marché se crée automatiquement.

die vervoer over de weg minder aantrekkelijk maakt; NMBS Logistics van haar kant heeft de opdracht om proactief op zoek te gaan naar potentiële klanten. Welke flankerende maatregelen die het bedrijf kunnen helpen, verwacht NMBS Logistics van de overheid?

C. — ANTWOORDEN VAN DE GENODIGDEN

C.1 De heer Jannie Haek (NMBS Holding)

Berichtgeving

De financiële resultaten worden volgens de principes van deugdelijk bestuur door de NMBS-Holding aan haar algemene aandeelhouders meegedeeld en toegelicht en daar is de pers eveneens aanwezig. Dit gebeurt conform de communicatiestrategie van de NMBS-Groep.

Consequenties opsplitsing

Het driedelig model waar destijds voor gekozen werd heeft ontegensprekelijk schaalvoordelen teweeggebracht (op het gebied van HR — *Human Resources* —, ICT — *Information and Communication Technology* —, stations, sociale veiligheid, enzovoort). Of een verdergaande opsplitsing nodig of zelfs wenselijk is, is op dit ogenblik niet zo relevant.

Liberalisering spoorvervoer

Europa heeft omwille van de marktwerking — waardoor de kwaliteit zou stijgen en de kosten verminderen — gekozen voor het doorbreken van de monopolies in de nutssectoren. Intussen is aangetoond dat de reizigerssector ook kan groeien zonder betekenisvolle concurrentie.

Europa heeft eerst de gemakkelijkste nutssectoren aangepakt: de luchtvaart en de telecomsector. De kapitaalintensieve sectoren werden gedesintegreerd zonder dat dit gepaard ging met de vooropgestelde marktwerking. De kosten zijn gestegen en de voorgespiegelde voordelen blijven uit.

Thans wordt op Europees niveau gepleit voor een herziening van de richtlijnen inzake spoorvervoer. Er gaan stemmen op om nog verder te gaan in de zogenaamde "unbundling", bijvoorbeeld van de rail-related services. De spreker wijst erop dat verdere "unbundling" wel meerkosten kan teweegbrengen zonder dat hierop per se een marktwerking volgt.

Différence dans les chiffres

Les chiffres consolidés (-81 millions d'euros) permettent une comparaison avec la SNCB historique. Lors de la consolidation d'Infrabel et de la SNCB Holding avec toutes ses filiales (85 entreprises au total) un autre chiffre apparaît au niveau des pertes (- 93 millions d'euros). D'autre part, l'EBITDA que la SNCB publie sur base de ses comptes non consolidés (- 126 millions d'euros) contient d'autres éléments qui lors d'une consolidation de type cas-EBITDA ne sont logiquement pas repris, plus particulièrement le montant des PIMS (Passenger Irregularity Management) de l'ordre de 48 millions d'euros. Ces revenus ne génèrent pas de cash. La différence provient bien souvent du fait que l'on utilise plusieurs méthodes comptables et revalorisations, et du fait que les loyers afférents au matériel roulant ne peuvent plus être repris dans les résultats d'exploitation

Consultance

Le Groupe SNCB n'a rien à cacher en la matière. En l'occurrence, il ne s'agit pas uniquement de consultance au sens classique du terme, à savoir de la consultance de management, laquelle représente moins de 2 millions d'euros. L'étude d'un bureau d'architecte ou d'une filiale propre spécialisée en ce qui concerne la transformation d'une gare, de par sa nature un investissement à activer, relève également de cette catégorie. L'augmentation de ce poste est essentiellement due à l'application des normes IFRS — nécessaires pour contracter les emprunts sur le marché des capitaux —, ce qui a pour effet qu'une grosse partie des frais de consultance (60,8 millions d'euros) sont désormais inscrits sous le poste "exploitation" et non plus sous le poste "investissements", comme c'était le cas auparavant.

Dépréciation de la SNCB

Cette dépréciation de 98 millions d'euros a été réévaluée conformément aux normes ISFR, qui déterminent la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs.

Filiales

Les filiales exercent généralement des activités commerciales (comme Eurostation, Technirail, etc.), qui contribuent néanmoins à l'objet social du Groupe SNCB et ne sont ni déficitaires ni de nature à perturber le marché. Ces activités ont pour la plupart été filialisées pour éviter le subventionnement croisé.

Estimations des gares

La gare de Liège-Guillemins a déjà fait l'objet de nombreuses questions parlementaires, qui ont obtenu une réponse en temps voulu.

Vershil cijfers

De geconsolideerde cijfers (- 81 miljoen euro) maken een vergelijking met de historische NMBS mogelijk. Bij de consolidatie van Infrabel en de NMBS-Holding met al hun dochterondernemingen (in totaal 85 ondernemingen) verschijnt een ander verliescijfer (- 93 miljoen euro). Anderzijds omvat het EBITDA-cijfer dat de NMBS op basis van haar enkelvoudige rekeningen publiceert (- 126 miljoen euro) andere elementen die bij de consolidatie volgens cash-EBITDA logischerwijze niet werden weerhouden, met name het beslag van de PIM's (Passenger Irregularity Management) ten belope van 48 miljoen euro. Deze inkomsten leveren geen cash. Vaak ligt het verschil aan de aanwending van verschillende boekhoudkundige methodes en herwaarderingen, alsook aan de huurgelden voor rollend materieel, die niet meer in het exploitatieresultaat opgenomen kunnen worden.

Consultancy

De NMBS-Groep heeft ter zake niets te verbergen. Het betreft hier niet alleen consultancy in de klassieke zin van het woord, namelijk management consultancy, goed voor minder dan 2 miljoen euro bij de NMBS-Holding. Het studiewerk van een architectenbureau of van een eigen gespecialiseerd filiaal voor de verbouwing van een station, in wezen een te activeren investering, valt ook onder deze boekhoudkundige normen. De verhoging van deze post is vooral te wijten aan de toepassing van de IFRS-normen — nodig om op de kapitaalmarkt leningen aan te gaan — waardoor een aanzienlijk deel van de consultancykosten (60,8 miljoen euro) in plaats van op de post "investeringen", zoals voorheen gebeurde, op de post "exploitatie" worden geboekt.

Waardevermindering NMBS

Deze waardevermindering van 98 miljoen euro gebeurt conform IFRS-normen, waarvoor de toekomstige verwachte geactualiseerde cashflow als uitgangspunt geldt.

Dochterondernemingen

De filialen verrichten meestal commerciële activiteiten (zoals Eurostation, Transurb, enzovoort), die niettemin bijdragen tot het maatschappelijk doel van de NMBS Groep en niet verliesgevend zijn. Deze activiteiten werden meestal gefilialiseerd om marktverstoring en kruissubsidiëring uit te sluiten.

Ramingen stations

Over het station van Luik Guillemins werden reeds ettelijke parlementaire vragen gesteld, waarop te zijner tijd werd geantwoord.

Tarifs ICTRA

ICTRA réalise un chiffre d'affaires d'environ 102 millions d'euros et un bénéfice d'environ 1,5 million d'euros. ICTRA fournit donc une contribution positive au résultat de la Holding. Le fait de travailler aussi pour des clients extérieurs à la SNCB est une bonne chose, tant pour la tarification que pour le *benchmarking* (avec des clients tels qu'Euronext, RTL, Mobistar, etc.). C'est d'emblée rassurant pour les clients au sein du Groupe SNCB. Cette approche n'est évidemment pas possible dans le domaine de la gestion des ressources humaines, par exemple.

Perspectives futures

Le *Boston Consulting Group* a cartographié les problèmes susceptibles de se poser à l'avenir. La dette de la SNCB comporte 703 millions d'euros de pertes provenant du transport international des passagers et du transport de marchandises. Les activités commerciales déficitaires ne peuvent être maintenues. Dans ce sens, l'autonomisation de SNCB Logistics depuis le 1^{er} février 2011 constitue une évolution positive. Les liens artificiels créés par le prêt de moyens par la SNCB doivent être rompus le plus rapidement possible.

Apport d'actifs

Concernant le non-apport par la SNCB-Holding de 658 millions d'euros à la SNCB: cette décision a été prise en 2004 par les organes de gestion de la vieille SNCB, mais également par ceux de la nouvelle SNCB en 2005.

C.2 M. Marc Descheemaeker (société de transport SNCB)*Informations*

La presse publie un nombre incalculable d'histoires à dormir debout, mais des fuites sont également sciemment organisées ayant pour objectif ou, en tout cas, pour conséquence de déstabiliser la SNCB.

Quelques exemples:

1) Les réviseurs n'auraient pas approuvé les comptes de la SNCB. En fait, ils venaient d'entamer leur mission.

2) L'offre de trains serait réduite de 10 %. En fait, les 10 % de trains les moins occupés ont fait l'objet d'une analyse, notamment en vue de réaliser des économies d'énergie.

Tarieven ICTRA

Inzake IT-tarieven boekt het filiaal Syntigo een omzet van om en bij 102 miljoen euro en een winst van om en bij 1,5 miljoen euro. Aldus levert dit een positieve bijdrage tot het resultaat van de Holding. Het feit ook klanten van buiten de NMBS Groep te bedienen is een goede zaak zowel voor de tarifering als voor de benchmarking (met klanten als Euronext, RTL, Mobistar, enzovoort). Het is meteen een geruststelling voor klanten binnen de NMBS Groep.

Toekomstperspectieven

De Boston Consulting Group heeft de toekomstige problemen in kaart gebracht. In de schuld van de NMBS zit 703 miljoen euro verlies uit het internationaal reizigersvervoer en het goedertransport. Commerciële activiteiten die verliesgevend zijn, mogen niet in stand worden gehouden. In die zin is het goed dat NMBS Logistics met ingang van 1 februari 2011 is verzelfstandigd. De kunstmatige banden via uitlening van middelen door de NMBS moeten dan ook zo vlug mogelijk worden doorgeknipt.

Inbreng van activa

Inzake de niet-inbreng door de NMBS-Holding van 658 miljoen euro bij de NMBS, deze beslissing werd in 2004 genomen door de beheersorganen van de oude NMBS maar ook door die van de nieuwe NMBS in 2005.

C.2 De heer Marc Descheemaeker (NMBS Vervoersmaatschappij)*Berichtgeving*

Er verschijnen in de pers ongelooflijk veel indianenverhalen maar ook worden wetens en willens perslekken georganiseerd die tot doel of in ieder geval tot gevolg hebben de NMBS te destabiliseren.

Een aantal voorbeelden:

1) De revisoren zouden de rekeningen van de NMBS niet hebben goedgekeurd. In feite hadden ze hun opdracht nog maar net aangevat.

2) Het treinaanbod zou met 10 % worden verminderd. In feite werd een analyse gemaakt van de 10 % minst bezette treinen met het oog op onder meer energiebesparingen.

3) Des guichets ou des arrêts seraient fermés. En fait, des alternatives ont été prévues à très courte distance.

Seules les mesures décidées peuvent être publiées, non les pistes de réflexion. Les premiers informés sont les organes de gestion, ensuite les partenaires sociaux et les parties prenantes et, en dernier lieu, le public.

Conséquences de la scission

Les concurrence, même entre des composantes dont les missions sont différentes, peut stimuler la performance. Les mêmes discussions avaient lieu au sein de la SNCB historique, mais les divergences de vues étaient moins mises en exergue.

Libéralisation du transport ferroviaire

Il s'agit en l'occurrence d'un vaste débat. Le transport de voyageurs serait libéralisé pour 2017-2019. Le secteur n'y est cependant pas encore réellement préparé. Le prochain contrat de gestion devra être conclu pour une longue période.

Écart entre les chiffres

Il ne faut tirer aucune conclusion, quelle qu'elle soit, de l'écart apparaissant au niveau du résultat opérationnel. Tous les comptes sont vérifiés par deux réviseurs d'entreprises ainsi que par la Cour des comptes. L'écart provient d'un traitement comptable différent. Il est en tout cas reconnu que le bénéfice opérationnel est insuffisant pour stabiliser la dette.

Consultance

Ce poste a été réduit de 40 % en 2010.

L'automatisation de l' "economic resource planning" a été comptabilisé sous ce poste pendant 2 ou 3 ans, ce qui a permis d'avoir un meilleur aperçu des ateliers, des stocks, etc. Auparavant, ce planning était en quelque sorte fait au crayon et au papier, un aperçu n'étant dans ce cas disponible qu'après quelque six mois. Il s'agit assurément d'un bon investissement, dont la SNCB récolte et récoltera également au cours des années à venir les fruits.

De même, il a fallu faire appel aux services d'un cabinet d'avocat spécialisé en droit anglais en ce qui concerne notre participation à Eurostar. Cette dépense d'un million d'euros par an était, elle aussi, absolument nécessaire.

3) Loketten of stopplaatsen zouden worden gesloten. In feite werd voorzien in alternatieven op zeer korte afstand.

Alleen genomen maatregelen kunnen de wereld worden ingestuurd, niet denkpijsten. Eerst worden de beheersorganen ingelicht, vervolgens de sociale partners en de stakeholders en slechts in laatste instantie het brede publiek.

Consequenties opsplitsing

Competitie, zelfs tussen onderdelen die een verschillende opdracht hebben, kan ook de performantie stimuleren. Binnen de historische NMBS hadden dezelfde discussies plaats doch werden de meningsverschillen terzake minder in de kijker geplaatst.

Liberalisering spoorvervoer

Het betreft hier een ruim debat. Het reizigersvervoer zou voor 2017-2019 worden geliberaliseerd. De sector is hier echter nog niet klaar voor. Het volgende beheerscontract behoort voor een lange periode te worden afgesloten.

Verschil cijfers

Het verschil van het operationeel resultaat hoeft niet tot welke conclusie ook te leiden. Alle rekeningen worden gecontroleerd door twee bedrijfsrevisoren alsook door het Rekenhof. Het verschil wordt gegenereerd door een verschillende boekhoudkundige verwerking. Erkend wordt in ieder geval dat te weinig operationele winst wordt gegenereerd om de schuld te stabiliseren.

Consultancy

In 2010 werd deze post met 40 % gereduceerd.

Tijdens 2 à 3 jaar werden onder deze post de automatisering van de "economic resource planning" geboekt, waardoor een beter overzicht werd bekomen van de werkplaatsen, voorraden, enzovoort. Voorheen werd deze planning als het ware met potlood en papier gedaan, waardoor slechts na een zestal maand een overzicht kon worden bekomen. Dit was absoluut een goede investering, waarvan de NMBS thans maar ook de volgende jaren de vruchten zal plukken.

Ook inzake onze participatie in Eurostar diende beroep te worden gedaan op een in Engels recht gespecialiseerd advocatenkantoor. Ook deze uitgave van een miljoen euro per jaar was absoluut noodzakelijk.

Filiales

Le secteur du transport de fret — qui a perdu des volumes importants par suite de la récente crise économique — a été transféré à la SNCB Logistics. Moyennant une mesure d'aide non récurrente de 135 millions d'euros au total (95 millions d'euros à titre de provision pour frais) destinée à rendre cette entreprise conforme au marché, elle devra être autosuffisante. Les services non discriminatoires (tels que les activités de triage), effectués par des agents statutaires, ne sont pas encore rentables.

Le transport de voyageurs ne compte pas de nombreuses filiales; il s'agit en l'occurrence généralement de participations, comme dans Eurostar, par exemple.

Facture énergétique

Electrabel est le seul fournisseur d'électricité capable de répondre au modèle de consommation de pointe propre à la SNCB — sa consommation électrique aux heures de pointes. Aucun autre fournisseur n'est en mesure de le concurrencer. Au début du processus de libéralisation, Electrabel était plus souple. Par la suite, les tarifs ont connu une hausse draconienne inexplicable. La SNCB n'avait d'autre choix que de dénoncer cet abus de position dominante à la justice. La SNCB doit à cet effet prouver les dommages subis — d'un montant de quelque 80 millions d'euros. D'autres grands consommateurs peuvent s'adresser à des fournisseurs d'électricité alternatifs. Du fait de son modèle spécifique de consommation de pointe, la SNCB n'est pas en mesure d'en faire autant.

Mesures d'économie

À la suite de fuites dans la presse, des rumeurs insensées ont circulé à ce sujet. On essaie seulement d'augmenter la productivité avec les moyens disponibles, pas de réduire l'offre de trains.

Selon un autre bobard, 700 emplois seraient perdus en raison des mesures d'économies. En l'occurrence également, il a seulement été suggéré d'augmenter la productivité avec les moyens disponibles. À la suite de la mise en service des Desiro et des locomotives 10-18, on compte même engager de nouveaux collaborateurs pour 2017.

Entretien à l'étranger

Les ateliers de la SNCB ne peuvent pas faire face à tous les besoins. Pour le moment, 1 700 wagons attendent un entretien devant les ateliers. Ce nombre devrait être sous peu limité à un millier. On ne fait appel que de manière ponctuelle aux ateliers à l'étranger, es-

Dochterondernemingen

De sector vrachtwervoer — die ingevolge de recente economische crisis veel volumes verloor — werd overgedragen aan NMBS Logistics. Mits een eenmalige steunmaatregel van in totaal 135 miljoen euro (95 miljoen euro ten titel van kostenvoorziening) om dit bedrijf marktconform te maken, zal het zelfbedruipend moeten worden. Niet-discriminatoire diensten (zoals rangeerprestaties ...), die met statutair personeel worden verricht, zijn nog niet rendabel.

Het reizigersvervoer telt niet veel filialen; het betreft hier meestal participaties, zoals bijvoorbeeld in Eurostar.

Energiefactuur

Electrabel is de enige leverancier van elektriciteit die aan het aan de NMBS eigen piekconsumptiemodel — haar elektriciteitsverbruik tijdens de spitsuren — kan voldoen. Geen enkele andere energieleverancier kan de concurrentie aan. In het begin van het liberaliseringsproces was Electrabel meegaander. Naderhand echter gingen de tarieven op onverklaarbare wijze drastisch omhoog. De NMBS had geen andere keuze dan dit misbruik van dominante positie bij de rechtbank aan te klagen. De NMBS moet daartoe haar schade — ten bedrage van circa 80 miljoen euro — aantonen. Andere grootverbruikers kunnen zich wenden tot alternatieve energieleveranciers. De NMBS heeft omwille van haar specifieke piekconsumptiemodel niet dezelfde mogelijkheid.

Besparingsmaatregelen

Hierover werden via perslekken indianenverhalen verspreid. Er wordt alleen gepoogd de productiviteit met de beschikbare middelen te verhogen, niet het treinaanbod te reduceren.

Een andere kwakkel was dat 700 jobs verloren zouden gaan ten gevolge van de besparingsmaatregelen. Ook hier werd alleen gesuggereerd de productiviteit met de beschikbare middelen te verhogen. Ingevolge de ingebruikneming van de Desiro en de 10-18 locs zouden voor 2017 zelfs nieuwe krachten worden aangeworven.

Onderhoud buitenland

De werkplaatsen van de NMBS kunnen niet alles aan. Er staan op dit ogenblik 1 700 wagons voor de werkplaatsen op onderhoud te wachten. Dit aantal zou eerlang tot een duizendtal moeten worden beperkt. Op buitenlandse werkplaatsen wordt slechts op punctuele

sentiellement dans des pays — par exemple en Europe de l'Est — où les wagons concernés circuleront. Ces ateliers s'avèrent en outre être encore moins chers. À la lumière des économies qui s'imposent, ce n'est pas sans importance.

Marchés publics

C'est une illusion de penser que, si l'on se conforme strictement à la législation sur les marchés publics, on obtiendra les meilleurs prix. C'est malgré tout ce que l'on fait, avec toutes les procédures possibles devant le Conseil d'État, par exemple. Un comité d'audit interne y veille.

Réduction progressive de la dette

Le problème principal est que trop peu de liquidités sont générées pour stabiliser la dette, et, *a fortiori*, pour la réduire.

Ponctualité

Une poursuite de l'augmentation du nombre de voyageurs peut entraîner une détérioration du confort, mais aussi de la ponctualité. La mise en service de nouveau matériel roulant jouera un rôle crucial dans l'amélioration des objectifs en matière de ponctualité.

Dotation publique

En ces temps d'économies, tout porte à croire que la dotation publique n'augmentera pas. La SNCB devra faire davantage avec des moyens identiques. Les frais généraux peuvent encore être réduits.

C.3 M. Geert Pauwels (SNCB Logistics)

Plan d'entreprise

Le plan avancé pour sortir du rouge est réaliste. Il vise en premier lieu à réduire les coûts, d'une part, et à développer le volet commercial, d'autre part. Le seul élément qui échappe à un contrôle total concerne les volumes et le facteur social. Passer à des conditions de travail conformes au marché n'est pas une sinécure. La mesure d'aide d'un montant total de 115 millions d'euros, qui a été approuvée par l'Europe à la demande de la ministre de la Fonction publique et des Entreprises publiques, prévoit une enveloppe de 20 millions d'euros laquelle est destinée à compenser le fait qu'il faut travailler avec un personnel statutaire qui est 15 à 20 % plus cher qu'un personnel contractuel. Le prêt consenti par ING n'a pas encore été utilisé. L'entreprise est donc loin d'être en faillite.

wijze beroep gedaan, meestal in landen — bijvoorbeeld in Oost-Europa — waar de betreffende wagons zullen worden ingezet. Deze werkplaatsen blijken bovendien ook nog goedkoper. In het licht van de levensnoodzakelijk besparingen is dit niet zonder belang.

Overheidsopdrachten

Het is een illusie te denken dat het strikt volgen van de wetgeving op de overheidsopdrachten ook de best mogelijke kostprijs oplevert. Toch wordt deze wetgeving, met alle mogelijke procedures voor de Raad van State bijvoorbeeld, strikt gevolgd. Een intern auditcomité waakt hierover.

Afbouw schuld

Het kernprobleem is dat te weinig cash wordt gegenereerd om de schuld te stabiliseren, laat staan af te bouwen.

Stiptheid

Een verdere groei van het aantal reizigers kan een verslechtering van het comfort met zich meebrengen, maar ook van de stiptheid. De ingebruikneming van nieuw rollend materieel zal een cruciale rol spelen in de verbetering van de doelstellingen inzake stiptheid.

Overheidsdotatie

De overheidsdotatie zal hoogstwaarschijnlijk in tijden van besparing niet stijgen. De NMBS zal meer moeten doen met dezelfde middelen. De overheadkosten kunnen nog worden verminderd.

C.3 De heer Geert Pauwels (NMBS Logistics)

Ondernemingsplan

Het plan om uit de rode cijfers te geraken is realistisch. Het stelt vermindering van de kosten enerzijds en commerciële ontwikkeling anderzijds voorop. Het enige element waarover geen totale controle kan worden verkregen, betreft de volumes alsook de sociale factor. De overgang naar marktconforme arbeidsvoorwaarden is geen sinecure. De steunmaatregel voor een totaalbedrag van 115 miljoen euro die op voordracht van de minister van Ambtenarenzaken en Overheidsbedrijven door Europa werd goedgekeurd bevat een pakket van 20 miljoen euro dat dient ter compensatie voor het feit dat met statutair personeel moet worden gewerkt, dat 15 à 20 % duurder is dan contractueel personeel. De door ING toegestane lening werd nog niet opgenomen. Het bedrijf is dus verre van failliet.

Transfert du transport des marchandises

Il n'est aucunement question d'un transfert, ni de Monceau, ni de Ronet, à Anvers. La SNCB Logistics doit réduire les coûts. Un des facteurs pour ce faire est l'organisation plus efficace de son système de production. Ceci implique l'adaptation des plans de transport du transport intermodal et du transport diffus. Cela ne permettra pas uniquement de réduire les coûts mais aussi d'affiner l'offre commerciale et de mieux répondre aux demandes du marché. La SNCB Logistics introduit un nouveau concept de transports à l'aide de navettes entre la Belgique et l'Italie pour le transport de conteneurs. Les clients préfèrent en effet des trajets plus rapides, plus directs et plus fréquents. Il arrive aussi fréquemment que les clients présentent des conteneurs plus gros (P 400), lesquels ne peuvent transiter par la ligne Athus-Meuse; afin de satisfaire ces clients et de ne pas perdre ces trafics, la SNCB Logistics se voit contrainte d'emprunter une autre route.

Accords de coopération européens

La SNCB Logistics a des accords de coopération structurels avec, d'une part, Deutsche Bahn (Cobra) pour les trafics entre la Belgique, les Pays-Bas et l'Allemagne, avec la SNF, CFL et SBB Cargo (Sibelit), d'autre part, pour les trafics en direction de la Suisse et de l'Italie. L'entreprise se positionne activement au plan européen. La SNCB Logistics s'est engagée dans l'accord social de ne pas vendre son activité dans les dix années à venir; elle n'en voit d'ailleurs pas la nécessité.

Dialogue social

Les transferts ont été examinés au sein des groupes de travail créés à cet effet. Ces discussions n'ont toutefois abouti à aucun résultat jusqu'à présent.

Un conseil d'entreprise mixte sera créé pour les contractuels et les statutaires. Un accord doit être conclu avec les syndicats représentatifs pour déterminer qui siègera au conseil précité. Concrètement, les syndicats n'ont pas encore réagi à ce propos.

Inter Ferry Boats (IFB)

L'opérateur qui s'occupe des conteneurs a également établi un plan d'action pour accroître sa rentabilité. Son succès dépendra toutefois aussi de la disponibilité des wagons.

Réserve réviseurs

Les réviseurs ont posé des questions mais n'ont pas refusé d'approuver les comptes.

Transfer goederenvervoer

Er is geen sprake van transfer van Monceau noch van Ronet naar Antwerpen. NMBS Logistics dient kosten te besparen en een van de factoren om dat te doen is het meer doeltreffend organiseren van haar productiesysteem. Hieronder vallen de aanpassingen van de transportplannen voor intermodaal vervoer en verspreid vervoer. Dit laat niet alleen toe om kosten te besparen, maar ook om de productie beter af te stemmen op het commerciële aanbod en de vraag van de markt. Zo introduceert NMBS Logistics een nieuw transportconcept met shuttlediensten tussen België en Italië voor het containervervoer. Klanten kiezen immers voor snellere, directe en meer frequente verbindingen. Ook zetten klanten vaker grote containers (P 400) in, die niet kunnen vervoerd worden over delijn Athus-Meuse; om die klanten tegemoet te komen en die trafiek niet te verliezen is NMBS Logistics verplicht een andere route aan te bieden.

Europese samenwerkingsverbanden

NMBS Logistics heeft structurele samenwerkingsverbanden, enerzijds met Deutsche Bahn (Cobra) voor trafieken tussen België, Nederland en Duitsland; anderzijds met SNCF, CFL en SBB Cargo (Sibelit) voor trafiek naar Zwitserland en Italië. Het bedrijf positioneert zich actief op Europees vlak. NMBS Logistics heeft zich in het sociaal akkoord geëngageerd om de activiteit gedurende de volgende tien jaar niet te verkopen en ziet daar ook de noodzaak niet van in.

Sociale dialoog

De transfers werden besproken in de daartoe opgerichte werkgroepen. Deze besprekingen hebben tot dusver evenwel nog generlei resultaat opgeleverd.

Voor contractuelen en statutairen wordt een gemengde ondernemingsraad opgericht. Er moet een akkoord worden gesloten met de representatieve vakbonden om te weten wie in voornoemde raad zal zetelen. Concreet is hier vanwege de vakbonden nog geen antwoord op gegeven.

Inter Ferry Boats (IFB)

De operator voor de containers heeft ook een actieplan opgesteld om rendabeler te worden. Het succes hiervan hangt echter ook af van de beschikbaarheid van wagons.

Voorbehoud revisoren

De revisoren hebben vragen gesteld maar niet geweigerd de rekeningen goed te keuren.

Développement régional

La première préoccupation de la SNCB Logistics est de devenir rentable et sa seconde est d'être compétitive. Grâce à ses plateformes multimodales, la navigation intérieure est encouragée à Anvers, Liège et Charleroi. Cependant, le développement régional qui accompagne éventuellement ces activités n'est qu'un objectif secondaire.

Trafic diffus

L'offre n'est pas réduite en matière de trafic diffus. Neuf dixièmes de ce trafic sont internationaux. C'est pourquoi la SNCB Logistics a conclu une alliance avec X-Rail. La SNCF a abandonné le trafic diffus. L'Espagne a également réduit son offre. Dans le nord de la France, la SNCB Logistics a 300 wagons en activité.

Transport intermodal

Ce type de transport, qui encourage également le transport de conteneurs, est actuellement subventionné. Il est important pour Anvers, Zeebrugge, Charleroi et Athus. Tous les opérateurs bénéficient de ce subventionnement et il serait préférable d'encore le poursuivre pour 2013. Il joue également un rôle social.

Travaux d'infrastructure

La première priorité est le deuxième désenclavement ferroviaire du port d'Anvers. Toutefois, d'autres investissements seront également les bienvenus ailleurs.

C.4 M. Luc Lallemand (Infrabel)

Facture énergétique

Le fournisseur d'énergie abuse manifestement du fait qu'aucun autre fournisseur ne peut répondre aux besoins spécifiques du transport ferroviaire, caractérisé par son modèle de consommation de pointe. Une complémentarité a été recherchée en vain avec d'autres gros consommateurs (comme, par exemple, BASF).

Entretien de l'infrastructure

S'appuyant sur des recherches menées à l'étranger sur les meilleures pratiques possibles, Infrabel tient compte du coût du cycle de vie ("*life cycle cost*"). Lorsqu'une caténaire est en panne, on opte pour sa réparation ou pour son remplacement selon ce qui constitue la meilleure solution en fin de compte. Au cours de la période 2005-2008, le chiffre d'affaires a

Regionale ontwikkeling

De eerste zorg van de NMBS Logistics is rendabel worden. De tweede zorg, concurrentieel zijn. Via haar multimodale platformen wordt de binnenscheepvaart in Antwerpen, Luik en Charleroi gestimuleerd. Toch is de regionale ontwikkeling die eventueel met deze activiteiten gepaard gaat slechts een afgeleide doelstelling.

Verspreid vervoer

Het aanbod inzake verspreid vervoer wordt niet gereduceerd. 90 % hiervan is internationaal. NMBS Logistics is dan ook een alliantie aangegaan met X-Rail. De SCNF is gestopt met verspreid vervoer. Ook Spanje heeft zijn aanbod verminderd. In Noord-Frankrijk is de NMBS Logistics met 300 wagons in de weer.

Intermodaal vervoer

Dit soort vervoer, dat ook het containervervoer stimuleert, wordt momenteel gesubsidieerd en is belangrijk voor Antwerpen, Zeebrugge, Charleroi en Athus. De subsidie geldt voor alle operatoren en wordt best nog voor 2013 voortgezet. Ook maatschappelijk is het relevant.

Infrastructuurle werken

Topprioriteit is de tweede spoorontsluiting in de haven van Antwerpen. Maar ook elders zijn bijkomende investeringen welkom.

C.4 De heer Luc Lallemand (Infrabel)

Energiefactuur

De energieleverancier maakt blijkbaar misbruik van het feit dat geen enkele andere leverancier in de specifieke behoeften van het spoorvervoer — met zijn piekconsumptiemodel — kan voorzien. Er is tevergeefs met andere grootverbruikers (zoals onder meer BASF ...) gezocht naar complementariteit.

Onderhoud infrastructuur

Infrabel houdt — nadat in het buitenland onderzoek werd verricht naar de best mogelijke praktijken — rekening met de zogeheten "*life cycle cost*". Wanneer een bovenleiding defect is, wordt nu eens gekozen voor een herstelling, dan weer voor een vernieuwing, naargelang van wat uiteindelijk de beste oplossing kan zijn. In de periode 2005-2008 is het omzetcijfer fel gestegen door een

fortement augmenté en raison de l'augmentation des volumes. Cependant, l'augmentation du nombre de trains a également entraîné une usure plus importante des voies. L'utilisation de nouvelles locomotives accentue l'usure. Il n'est absolument pas vrai que le produit net augmente lorsque le trafic s'intensifie.

Gares de triage

Une bosse de triage automatique comme celle d'Anvers Nord permet de traiter 1 400 wagons par jour. Pour atteindre la rentabilité, un minimum de 600 wagons par jour est nécessaire. Ronet traite à peine 100 wagons par jour et n'entre dès lors pas en considération pour une installation automatique. Une autre technique de triage, manuelle, est appliquée. À Monceau, le triage est presque totalement automatisé mais plus avec des wagons isolés. On ne sait pas exactement pourquoi les investissements nécessaires n'ont pas été faits à la fin des années 90.

Consultance

Environ 16 à 20 % de la gestion de projets est constituée d'études de tracés. Précédemment, ces frais d'études étaient intégrés dans les frais de projet, ce qui n'est plus possible depuis l'instauration récente des normes IFRS. En 2008, les frais de consultance s'élevaient à 14 millions d'euros, pour passer à 23 millions d'euros en 2009 (dont 9 millions d'euros consacrés à l'introduction du *SAP-System Application and Products* et retomber en 2010 à 12 millions d'euros.

Ces coûts peuvent être répartis comme suit:

- 4,6 millions ont été consacrés à ICTRA, la firme informatique du Groupe SNCB pour des prestations opérationnelles,
- 1 million a été consacré à SAP — voir ci-dessus — et
- 1,5 million a été investi dans des études de sécurité: après l'accident de Buizingen, la signalisation appliquée en Suisse a été étudiée en détail;
- 1,8 million a été consacré à la logistique (approvisionnement) — considérée auparavant comme une tâche administrative, ainsi qu'à la certification ISO, qui implique le recours obligatoire à des experts externes;
- 0,5 million a été consacré à une étude de capacité via un *benchmarking* portant sur les Pays-Bas et *Network Rail*;

stijging van de volumes. Meer treinen betekent evenwel ook meer slijtage aan de sporen. De inzet van nieuwe locs heeft meer slijtage tot gevolg. Het is absoluut niet zo dat de netto-opbrengst bij intensiever verkeer stijgt.

Rangeerstations

Een automatische rangeerheuvel zoals in Antwerpen Noord verwerkt 1 400 wagons per dag. Om rendabel te zijn is er een dagelijks minimum van 600 wagons nodig. Ronet verwerkt nauwelijks 100 wagons per dag en komt derhalve niet in aanmerking voor een automatische installatie; er wordt een andere rangeertechniek gebruikt, en die is manueel. In Monceau gebeurt het rangeren bijna helemaal automatisch, evenwel niet meer met geïsoleerde wagons. Het is ongewis waarom eind jaren negentig de nodige investeringen niet zijn gebeurd.

Consultancy

Ongeveer 16 à 20 % van het projectbeheer bij Infrabel slaat op tracéstudies. Voorheen werden consultancykosten verwerkt in de projectkosten. Sedert de recente invoering van de IFRS-normen is dit niet meer mogelijk. In 2008 bedroegen de consultancykosten 14 miljoen euro, in 2009 stegen ze tot 23 miljoen euro (waarvan 9 miljoen euro voor de invoering van *SAP-System Application and Products*) om in 2010 opnieuw naar 12 miljoen euro te zakken.

Deze kunnen als volgt worden ingedeeld:

- 4,6 miljoen euro hiervan ging naar ICTRA, het informaticabedrijf van de NMBS-Groep voor operationele prestaties,
- 1 miljoen euro werd besteed aan SAP — zie hoger — en
- 1,5 miljoen euro naar studies in verband met de veiligheid: na het ongeval in Buizingen werd de seingeving in Zwitserland in detail bestudeerd;
- 1,8 miljoen euro ging naar logistiek — bevoorrading die voorheen werd aangemerkt als een administratieve taak — en naar ISO-certificering waarbij het beroep op externe deskundigen verplicht is;
- 0,5 miljoen euro werd gespendeerd aan een capaciteitsstudie voor benchmarking in Nederland en *Network Rail*;

— 0,7 million a été utilisé dans le cadre du programme de formation d’Infrabel;

— enfin, 8,3 millions représentent le montant total des différentes études réalisées dans le cadre de projets d’investissement, coûts qui ne sont plus activables suite à la mise en place des normes IFRS.

Concentration des cabines de signalisation

Cette opération revêt un intérêt essentiel pour toutes les priorités stratégiques d’Infrabel. L’argument selon lequel une telle concentration aurait pour effet d’augmenter les distances à parcourir pour résoudre les problèmes qui se présentent sur le réseau ne fait pas le poids face à l’efficacité bien plus grande d’équipes mobiles composées d’ingénieurs experts et pourvues de véhicules d’intervention rapides. Un processus similaire a du reste déjà été mené à bien chez nos voisins: les Pays-Bas comptent 16 cabines de signalisation et l’Allemagne, à peine 20, alors que la France en possède 2 000. Une meilleure ponctualité, une sécurité renforcée (par le biais de l’installation du TBL1+ et de l’ETCS), une plus grande capacité et une meilleure rentabilité, tous ces objectifs dépendent de la concentration des cabines de signalisation. En revanche, si rien ne change à ce niveau, nous ne pouvons espérer aucune amélioration.

Indemnité d’infrastructure

La SNCB Logistics assure 87 % du transport de marchandises. La redevance d’infrastructure diffère en l’espèce de celle afférente au transport de voyageurs. Si on les compare à ceux pratiqués aux Pays-Bas, en France et en Allemagne, les tarifs d’Infrabel sont les plus bas, et ce, pour tous les segments du marché. Malheureusement, le transport par route bénéficie d’un avantage concurrentiel illicite.

Filiales

Infrabel n’a qu’une seule filiale importante: TUC-Rail, le bureau d’études.

Capacité

Pour augmenter la capacité de manière drastique — il est question d’une augmentation du transport de voyageurs à concurrence de 60 à 80 % d’ici 2020 —, il faudra consentir des investissements considérables, certainement à Bruxelles et — pour le transport de marchandises — à Anvers Nord. Si ces investissements ne peuvent pas être réalisés par le biais d’une augmen-

— 0,7 miljoen euro werd gebruikt voor het vormingsprogramma van Infrabel;

— 8,3 miljoen euro ten slotte is het totaalbedrag van diverse studies verricht in het raam van investeringsprojecten, kosten die niet meer activeerbaar zijn ten gevolge van de invoering van de IFRS-normen.

Concentratie seinhuizen

Deze operatie is essentieel voor alle strategische prioriteiten van Infrabel. Het argument als zouden de afstanden om de problemen op het net te verhelpen groter worden, weegt niet op tegen het feit dat mobiele ploegen met snelle interventiewagens, bemand met deskundige ingenieurs, veel efficiënter zijn. In de buurlanden is overigens hetzelfde proces reeds voltooid: Nederland telt 16 seinhuizen, Duitsland amper 20 terwijl Frankrijk er nog 2000 telt. Het verbeteren van de stiptheid, het verhogen van de veiligheid (door de installatie van TBL1+ en ETCS), het verruimen van de capaciteit en het opkrikken van de rendabiliteit, al deze doelstellingen staan of vallen met de concentratie van de seinhuizen. Daarentegen is geen enkele verbetering mogelijk indien alles bij het oude wordt gelaten.

Infrastructuurvergoeding

87 % van het vrachtvervoer gebeurt door de NMBS Logistics. De infrastructuurvergoeding is niet dezelfde als voor reizigersvervoer. In vergelijking met Nederland, Frankrijk en Duitsland hanteert Infrabel de goedkoopste tarieven voor alle marktsegmenten. Jammer genoeg geniet het vervoer over de weg van een ongeoorloofd concurrentievoordeel.

Dochterondernemingen

Infrabel heeft maar één belangrijk filiaal: TUC-Rail, het studiebureau.

Capaciteit

Indien men de capaciteit drastisch wil verruimen — er is sprake van een stijging tegen 2020 van het reizigersvervoer met 60 à 80 % — zal er zwaar moeten geïnvesteerd worden, zeker in Brussel en — voor het vrachtvervoer — in Antwerpen Noord. Indien dit niet kan gebeuren via de verhoging van de overheidsdotatie, zal naar andere middelen moeten uitgekeken worden,

tation de la dotation publique, il y aura lieu d'envisager d'autres moyens, comme le partenariat public-privé - qui implique quant à lui des augmentations tarifaires.

Gestion du personnel

Des efforts particuliers sont consentis pour former dans les universités des ingénieurs spécialisés et, les recruter ensuite pour les chemins de fer, mais ce processus n'est pas aisé.

Les rapporteurs,

La présidente,

Steven VANDEPUT
François BELLOT

Maggie DE BLOCK

zoals het privaat-publiek partnerschap, dat dan weer tariefverhogingen impliceert.

Personeelsbeleid

Er wordt een extra inspanning gedaan om gespecialiseerde ingenieurs op te leiden in de universiteiten en vervolgens voor de spoorwegen te rekruteren, doch dit proces loopt niet van een leien dak.

De rapporteurs,

De voorzitter,

Steven VANDEPUT
François BELLOT

Maggie DE BLOCK

ANNEXES

BIJLAGEN



Hoorzitting financiële toestand NMBS-Groep

7 juni 2011

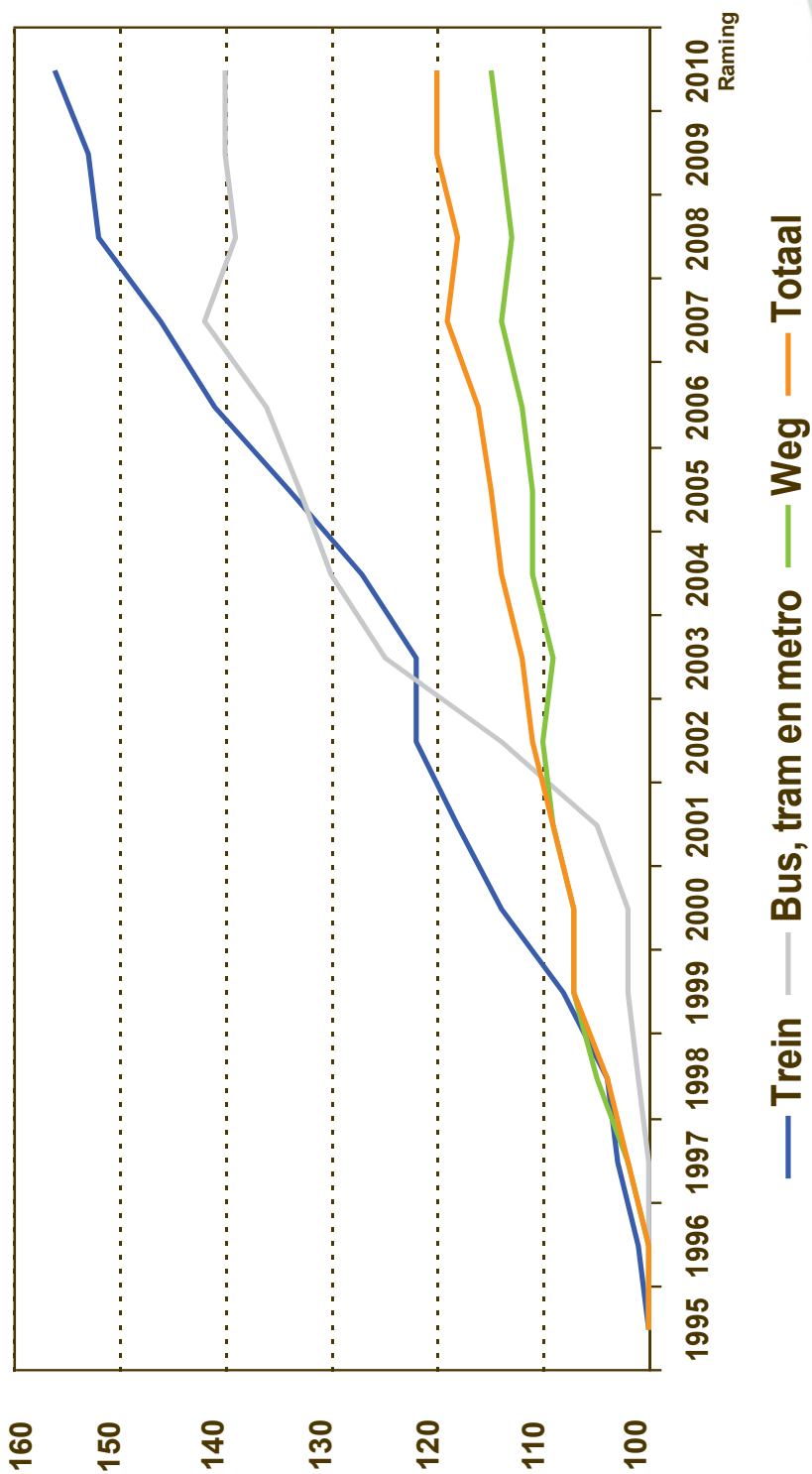
Jannie Haek – CEO NMBS-Holding

Overzicht toelichtingen aan Commissie Infrastructuur

7 november 2007	Europese context, stand van zaken herstructurering, financiële situatie
23 juni 2008	Beheerscontracten NMBS-Groep
14 januari 2009	Sociaal akkoord inzake werkonderbrekingen
21 januari 2009	Algemene stand van zaken en schuldevolutie
17 juni 2009	Situatie Cargo
21 oktober 2009	Minimale dienstverlening
20 januari 2010	Communicatiebeleid NMBS-Groep
22 februari 2010	Ongeval Buizingen
29 maart 2010	Voorstelling veiligheidsplan
15 maart 2011	Stiptheid van het treinverkeer

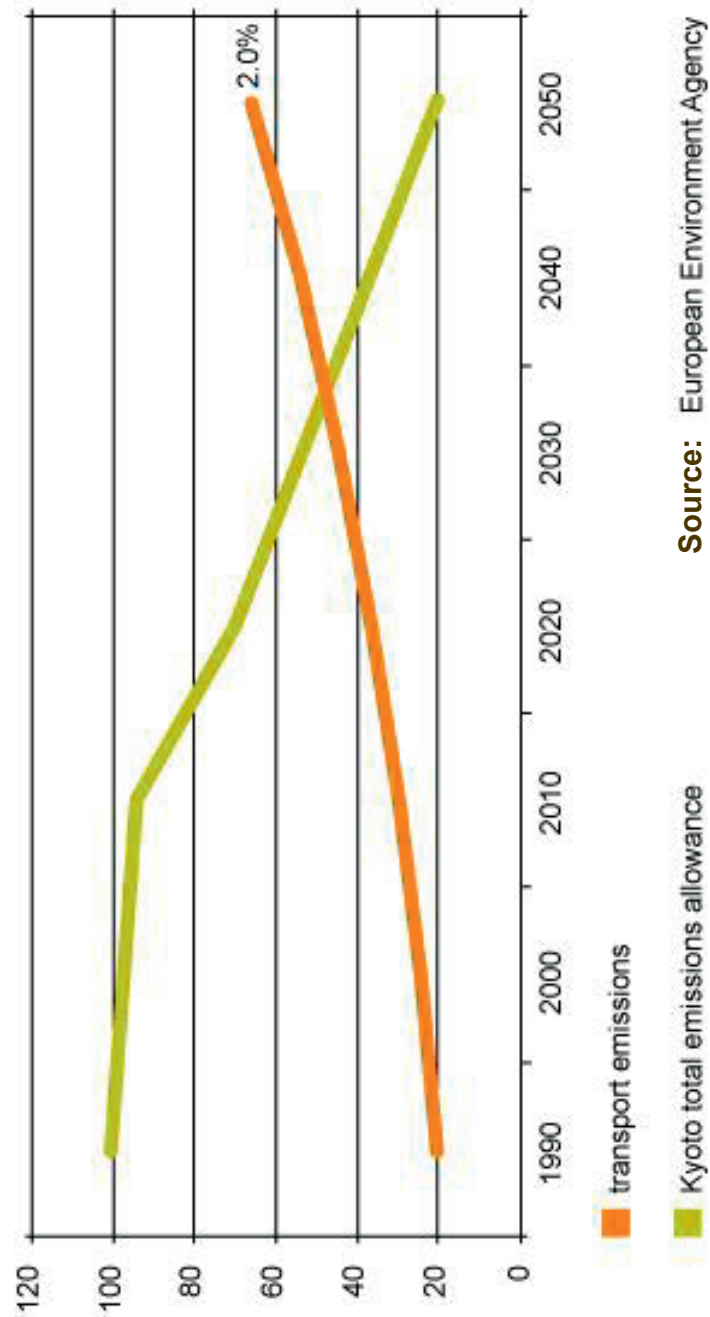
Een wereld in beweging

Index (1995=100) **Stijging van het reizigersvervoer (pkm) in België**



Bron: B-Mobility trends

CO₂ emissions transport eat up Kyoto allowance...

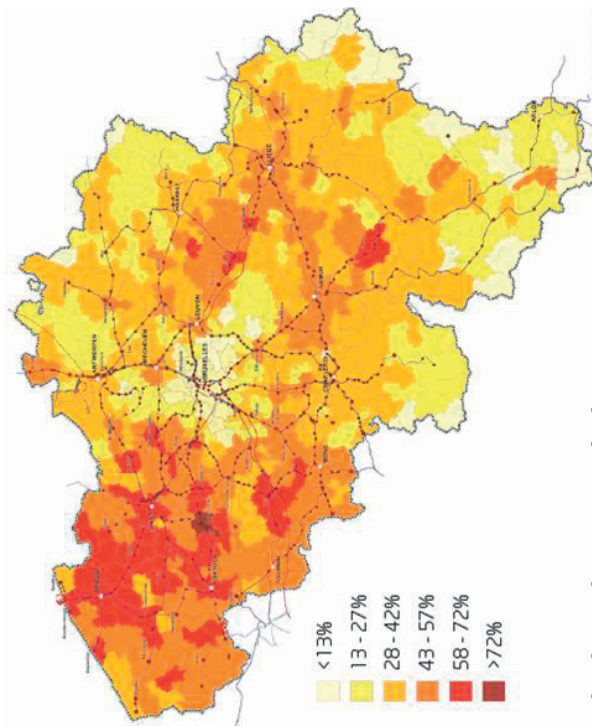


Het spoor in het woon-werkverkeer

- Binnenlands reizigersvervoer per spoor
- De trein speelt een cruciale rol in onze mobiliteit, vooral in het woon-werkverkeer

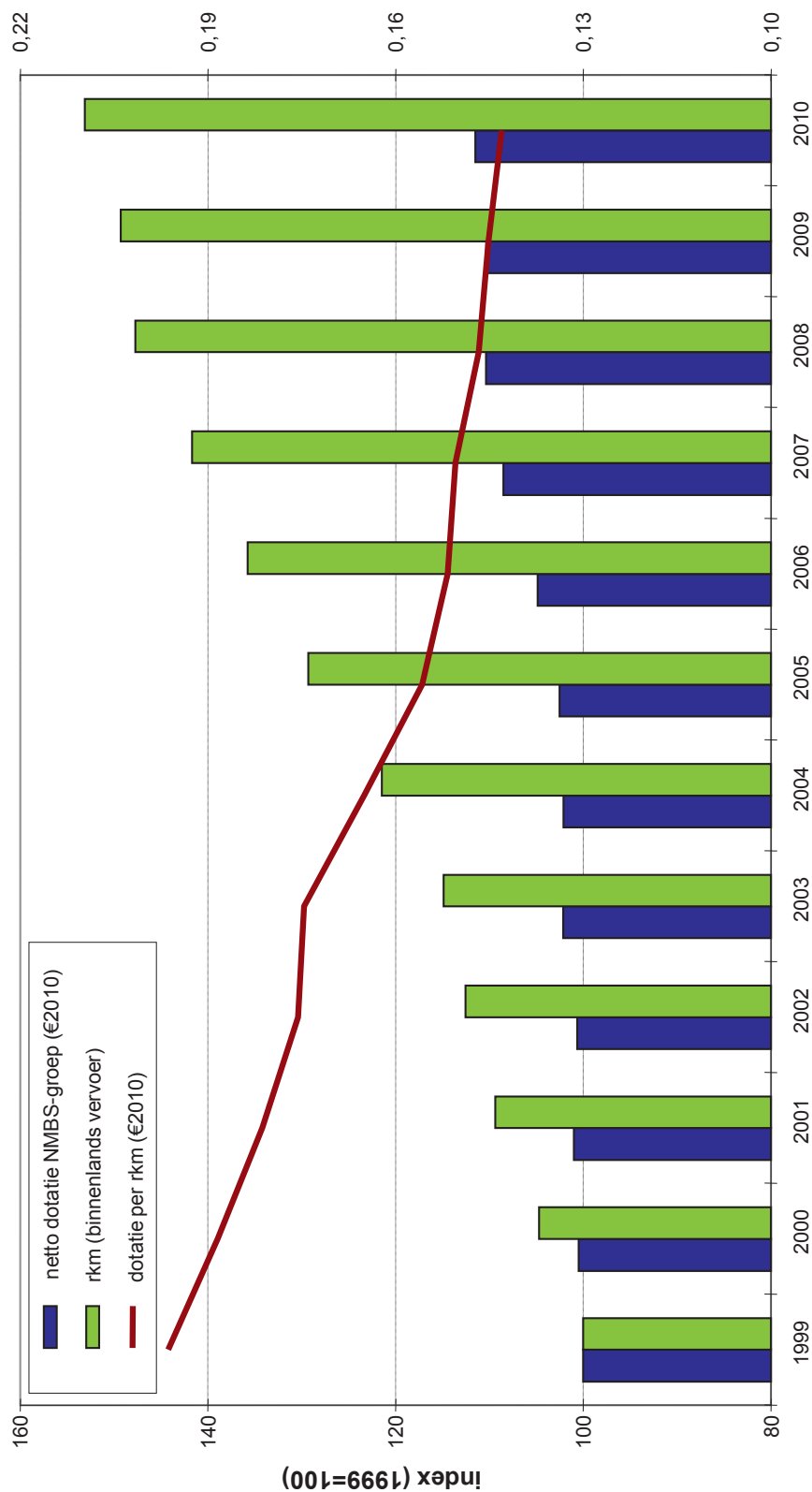
3 volle dubbeldekstreinen
lossen 1 uur file op

Oudenaarde	72%
Brugge	70%
Zottegem	68%
Gent	67%
Oostende	67%
Kortrijk	61%
Luik	57%
Bergen	47%
Leuven	46%
Mechelen	44%
Charleroi	42%



Marktaandeel van het spoor in het woon-werkverkeer naar Brussel per gemeente

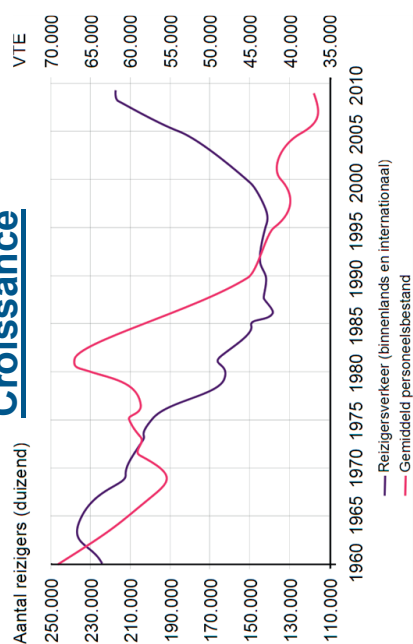
Evolutie reizigersvervoer en netto- staatstoelagen NMBS-Groep



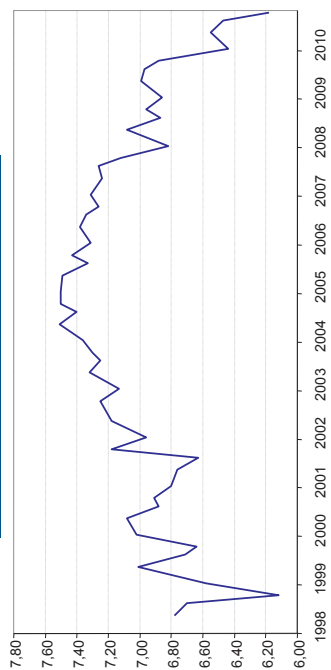
Focus sur la qualité

Indicateurs croissance, satisfaction clientèle, capacité, ponctualité

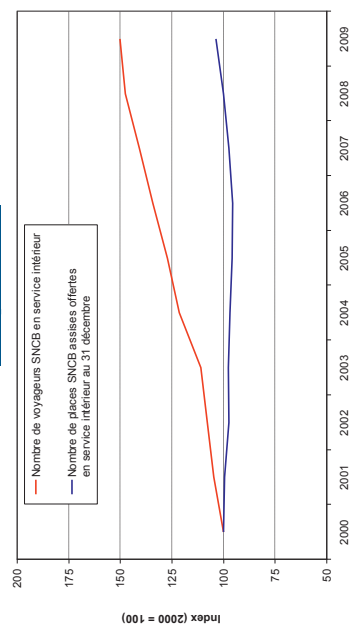
Croissance



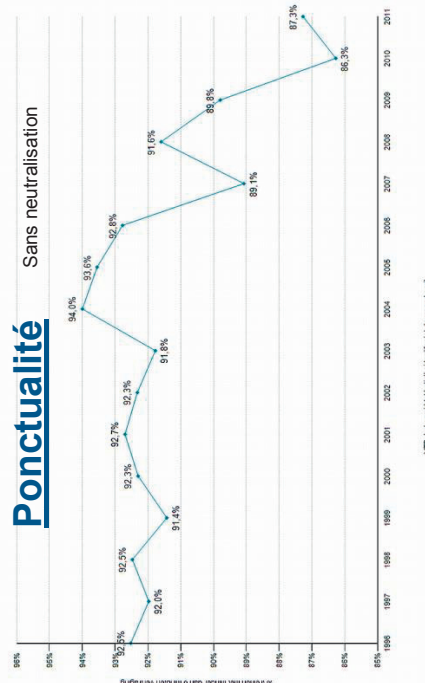
Satisfaction clientèle



Capacité



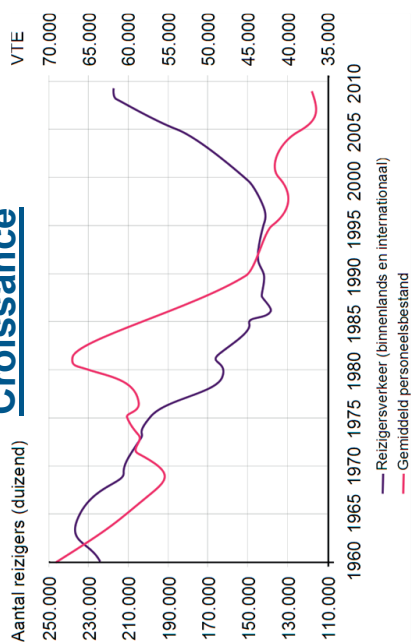
Ponctualité



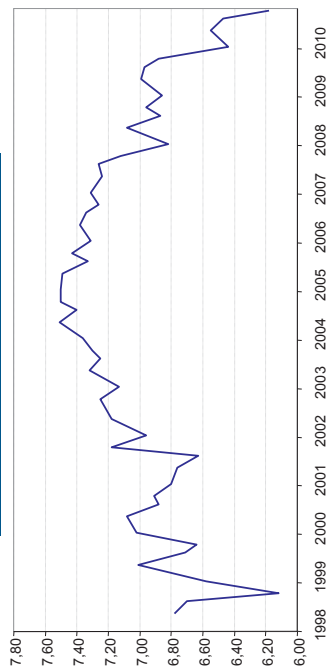
Focus sur la qualité

Indicateurs croissance, satisfaction clientèle, capacité, ponctualité

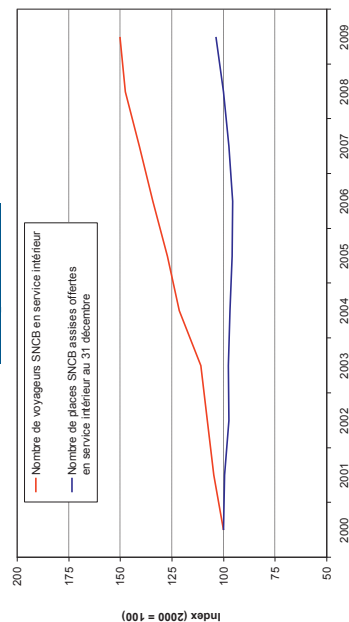
Croissance



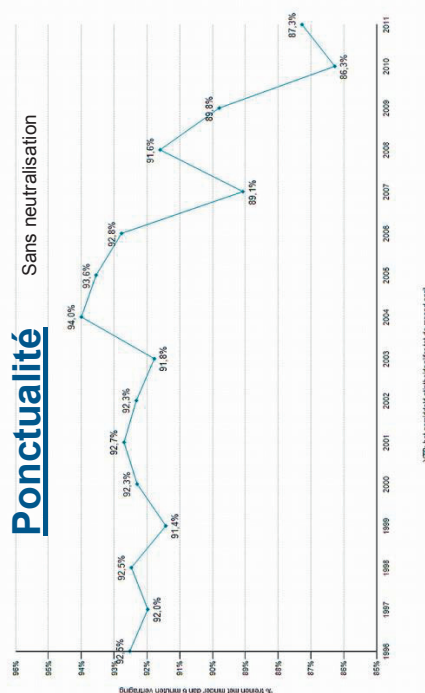
Satisfaction clientèle



Capacité



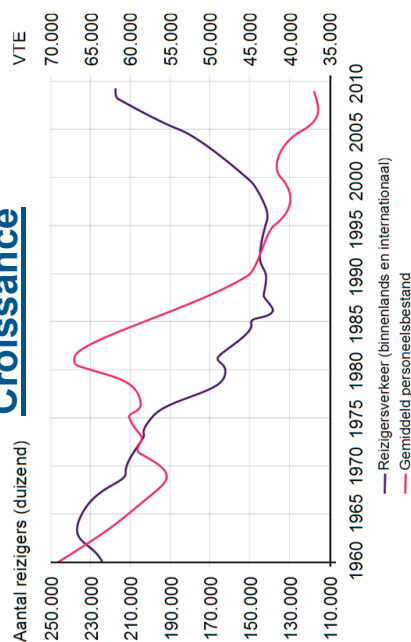
Ponctualité



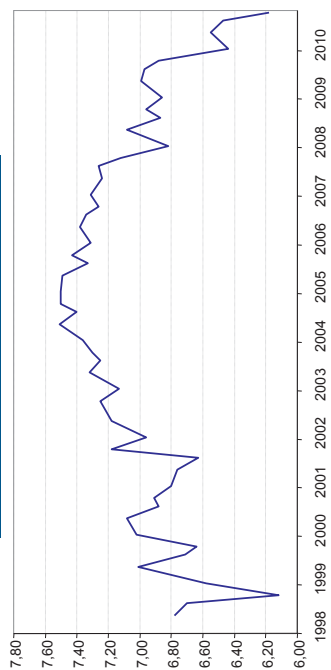
Focus sur la qualité

Indicateurs croissance, satisfaction clientèle, capacité, ponctualité

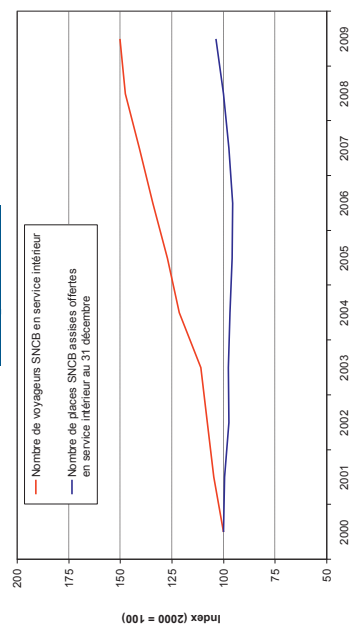
Croissance



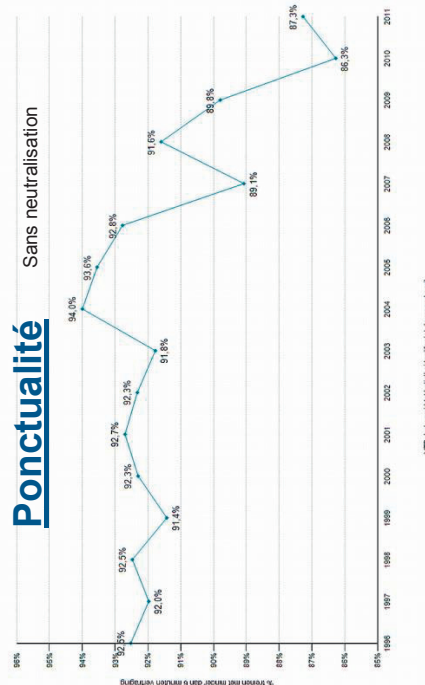
Satisfaction clientèle



Capacité



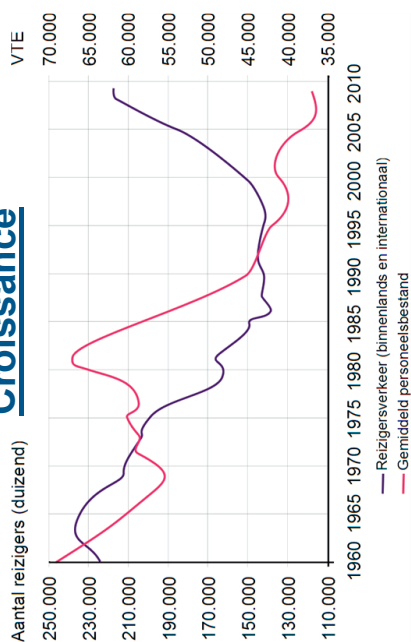
Ponctualité



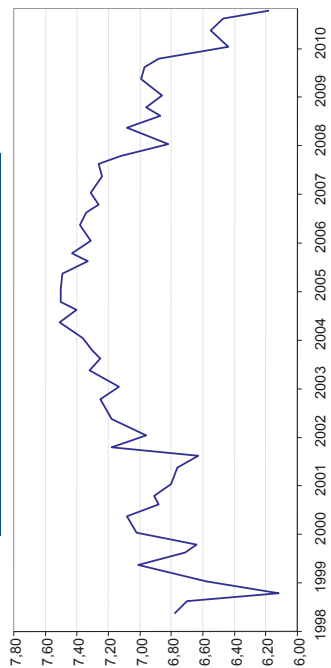
Focus sur la qualité

Indicateurs croissance, satisfaction clientèle, capacité, ponctualité

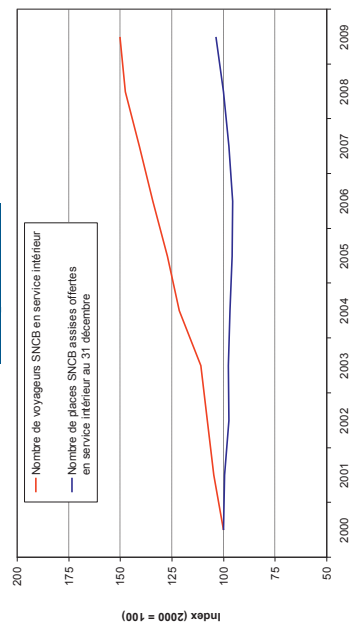
Croissance



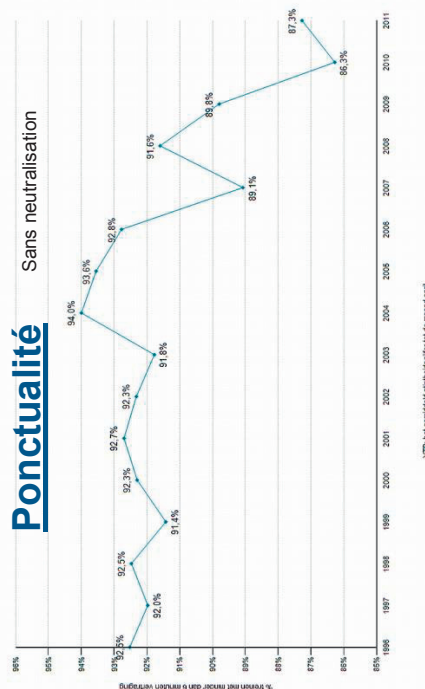
Satisfaction clientèle



Capacité



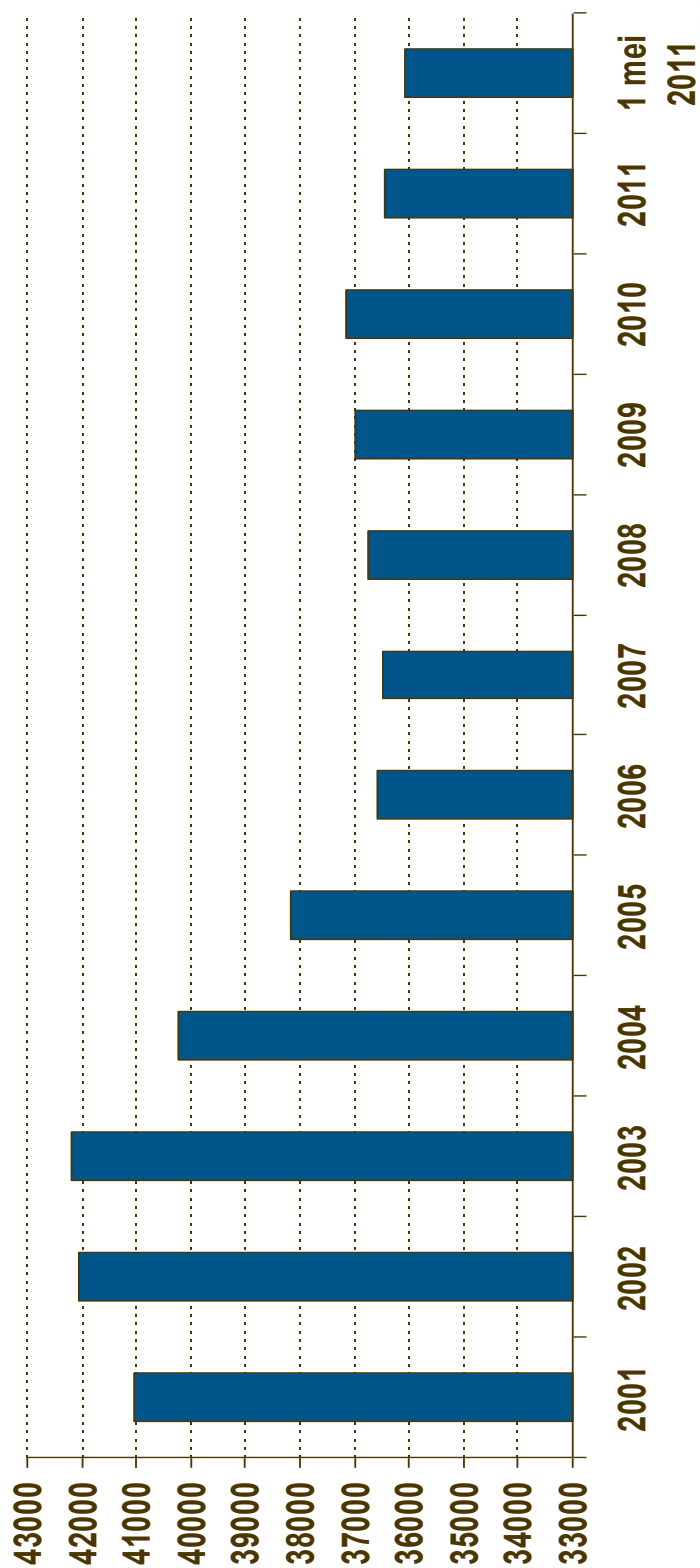
Ponctualité



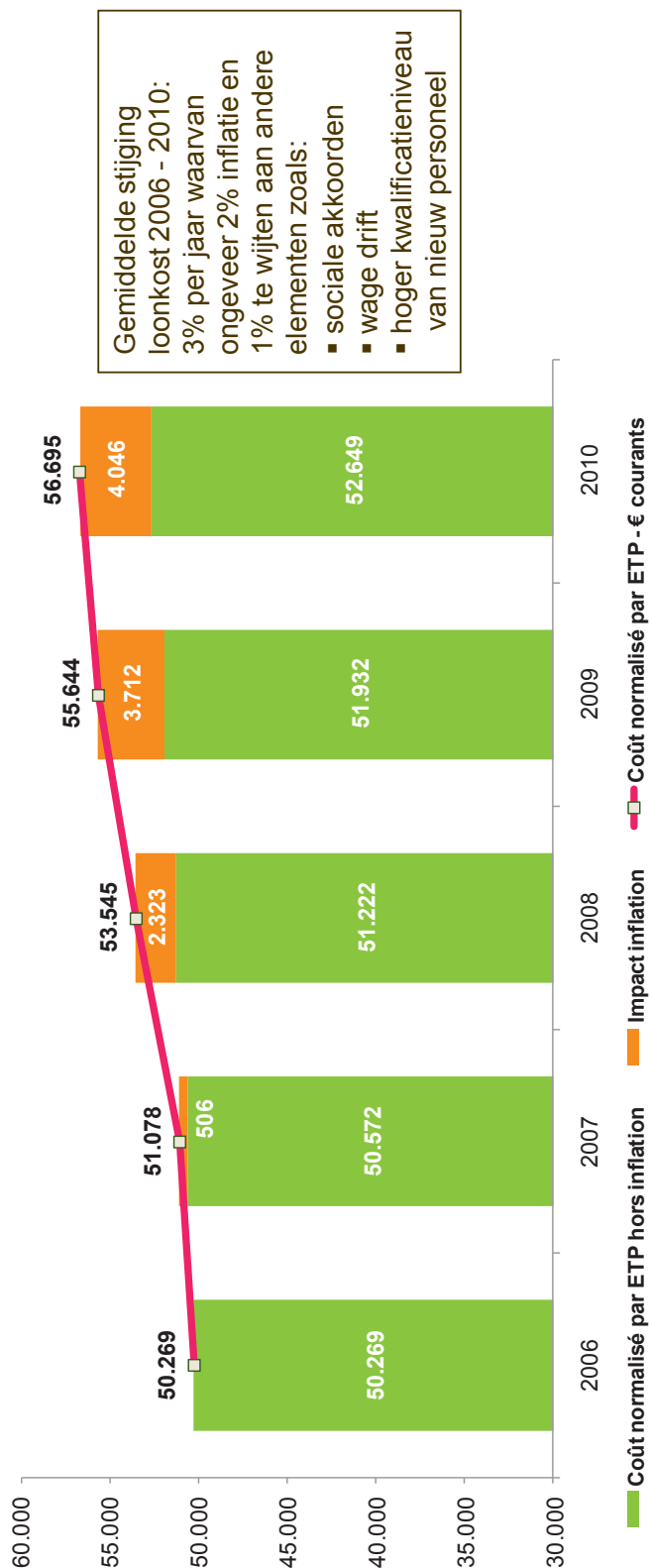
Les collaborateurs du Groupe SNCB

- Evolution de l'effectif du personnel
(moyenne annuelle)

■ ETP

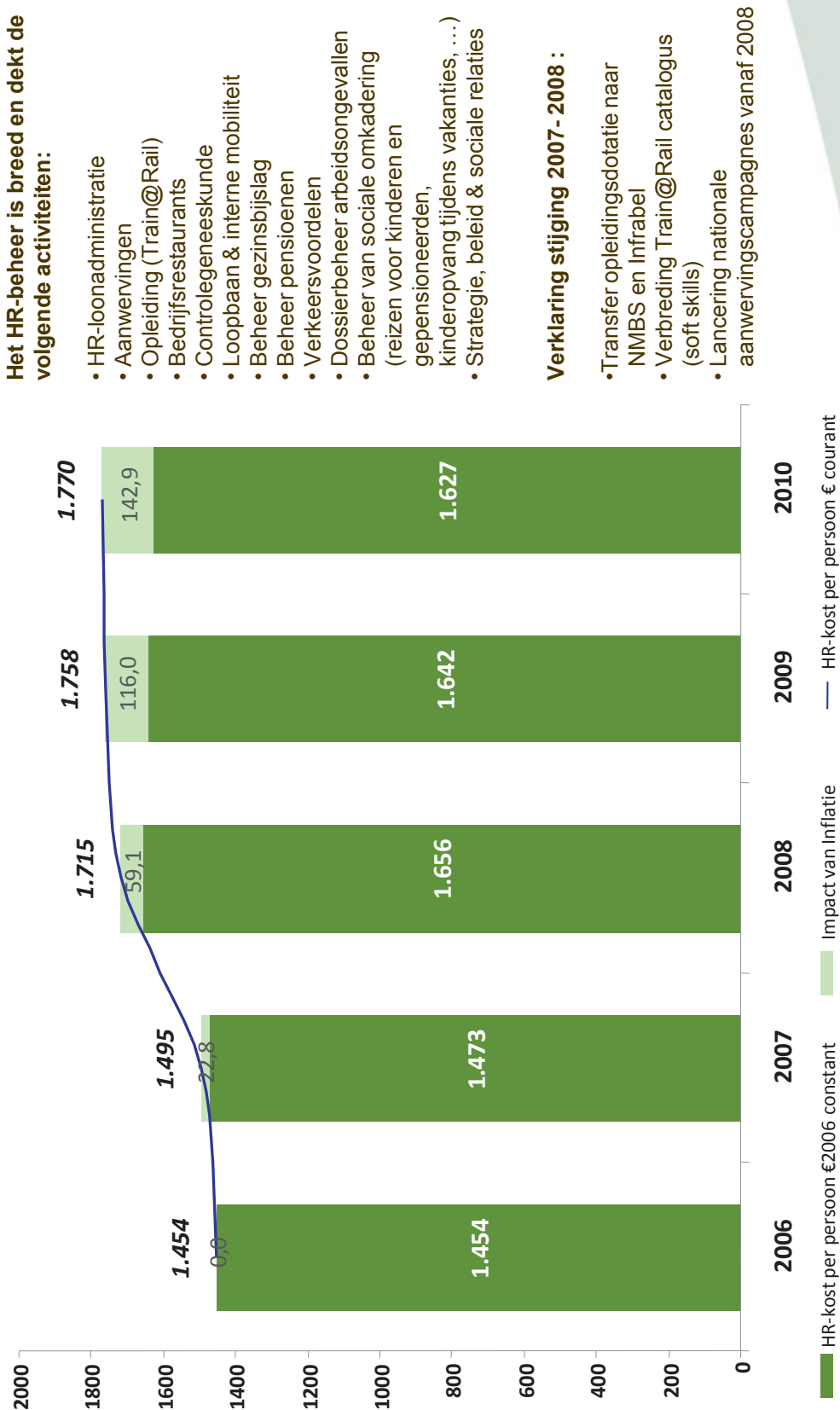


Evolution du coût du personnel par ETP

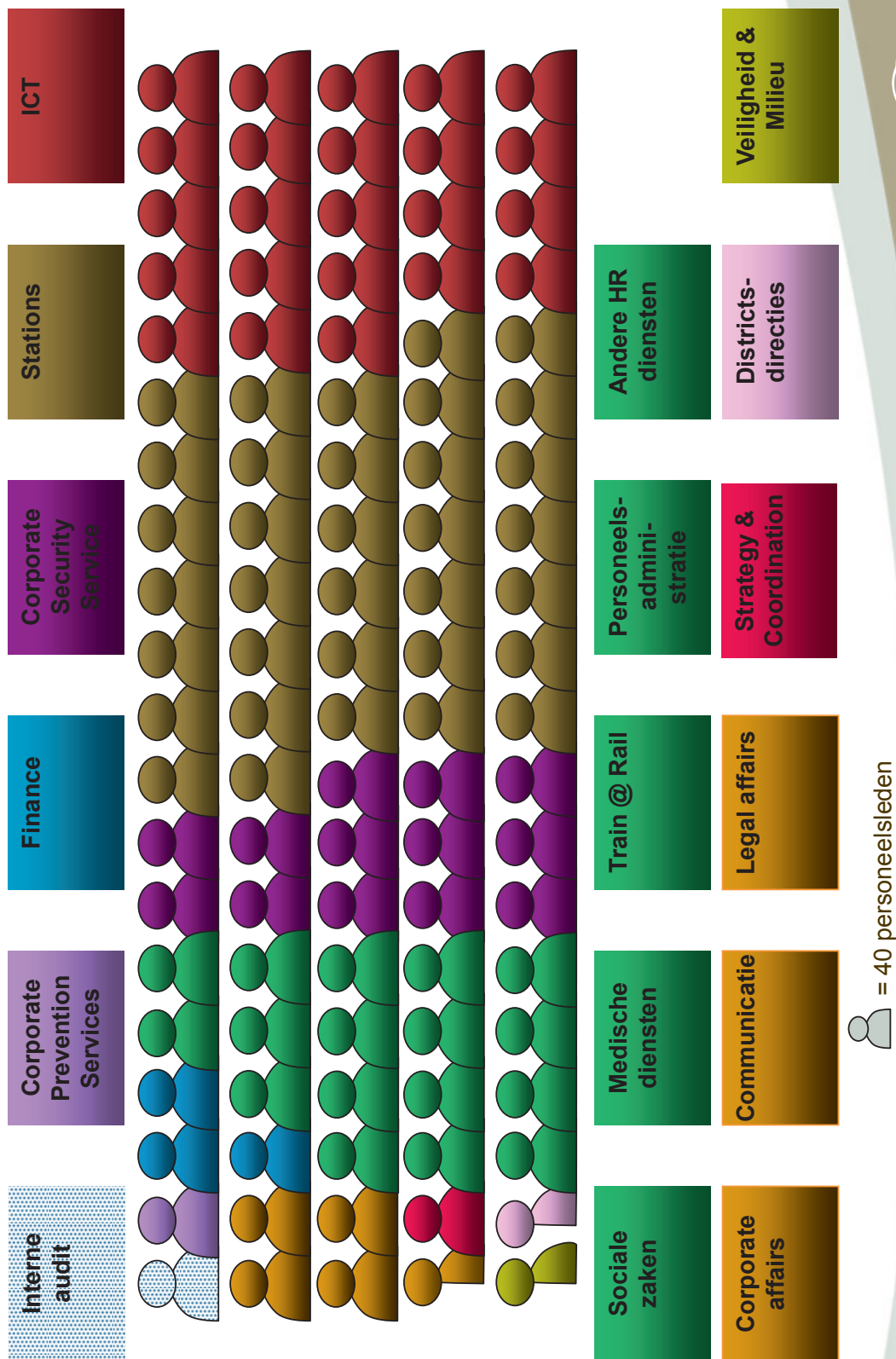


	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Stijging kost per VTE				
Stijging index	1,7%	3,5%	2,5%	0,5%
Stijging andere	-0,1%	1,3%	1,4%	1,4%
Totaal	1,6%	4,8%	3,9%	1,9%

Facturatie HR-beheer: minder dan 3% van loonkost

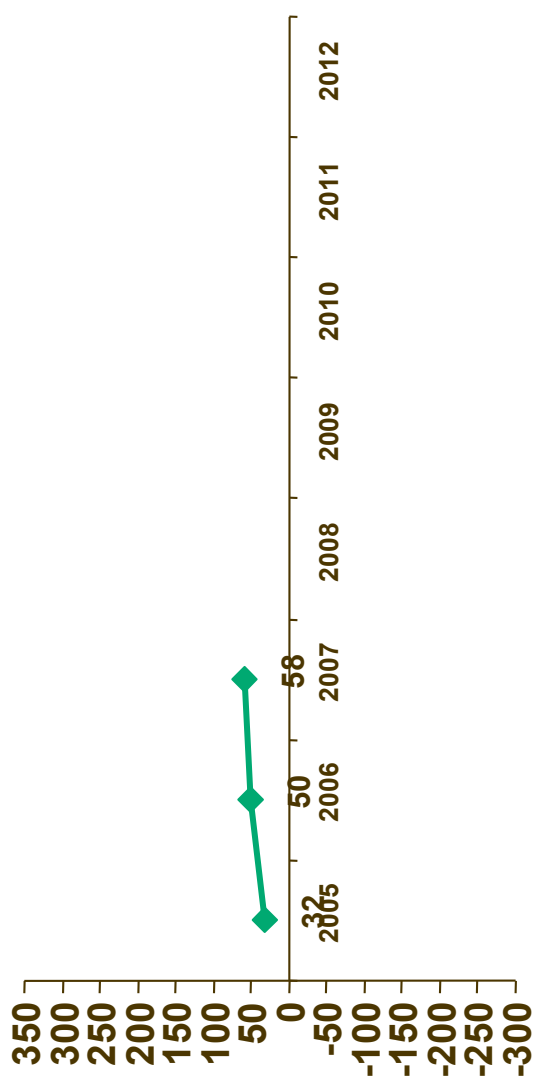


De medewerkers van de NMBS-Holding



EBITDA en millions d'euros Plan 2005-2007

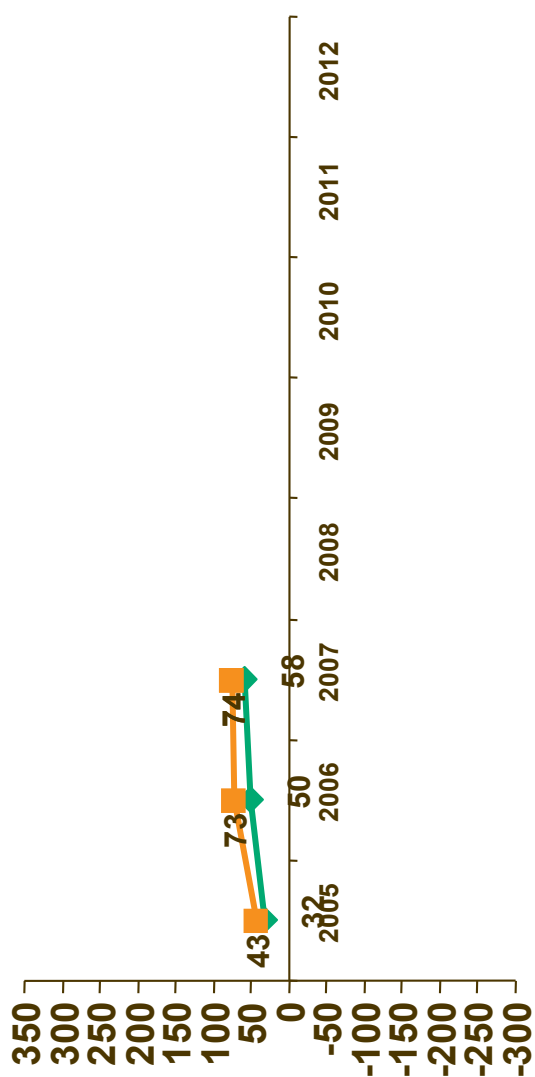
SNCB-Holding



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Réal 2005-2007

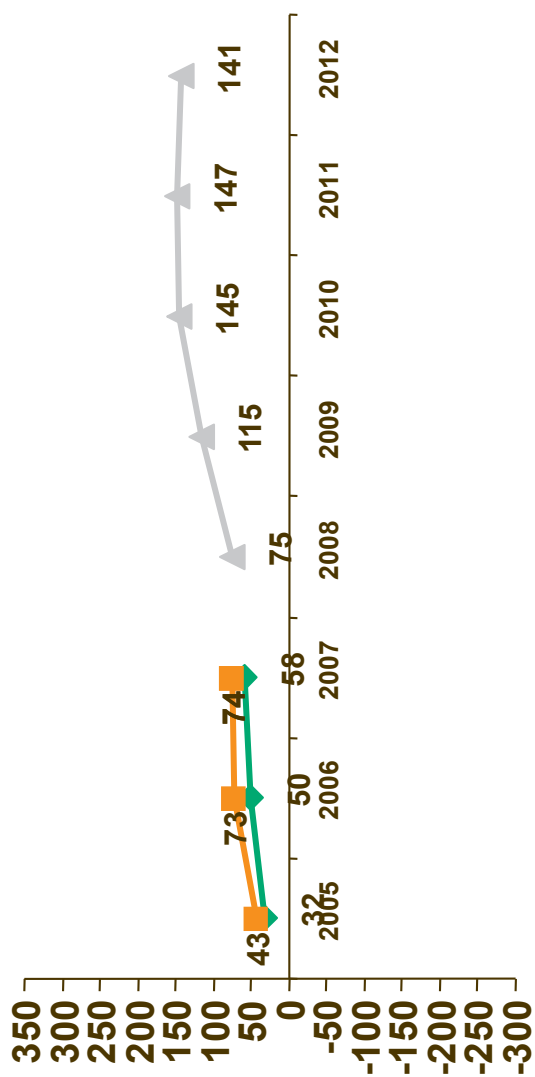
SNCB-Holding



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Plan 2008-2012

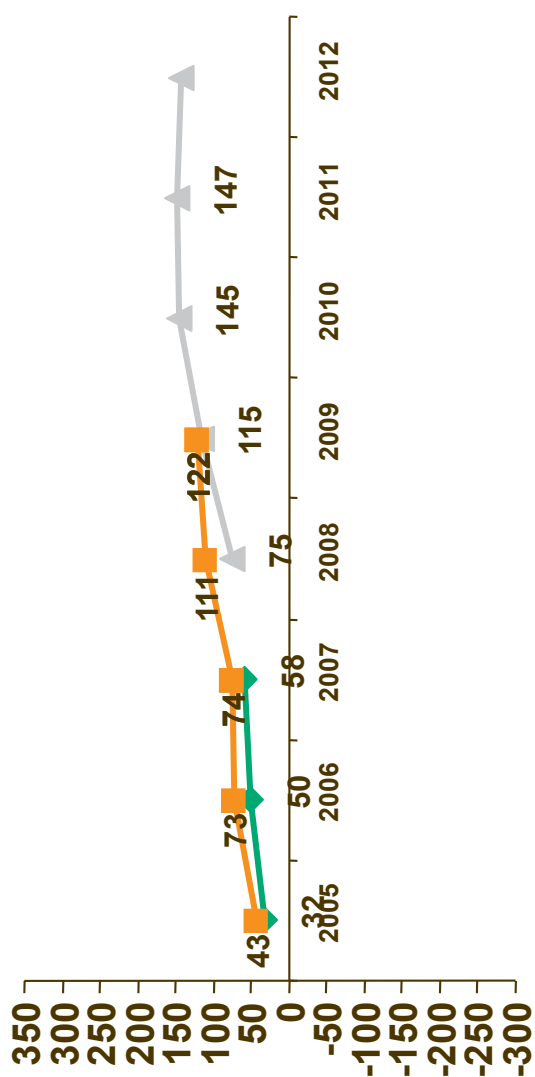
SNCB-Holding



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Réal 2008-2009

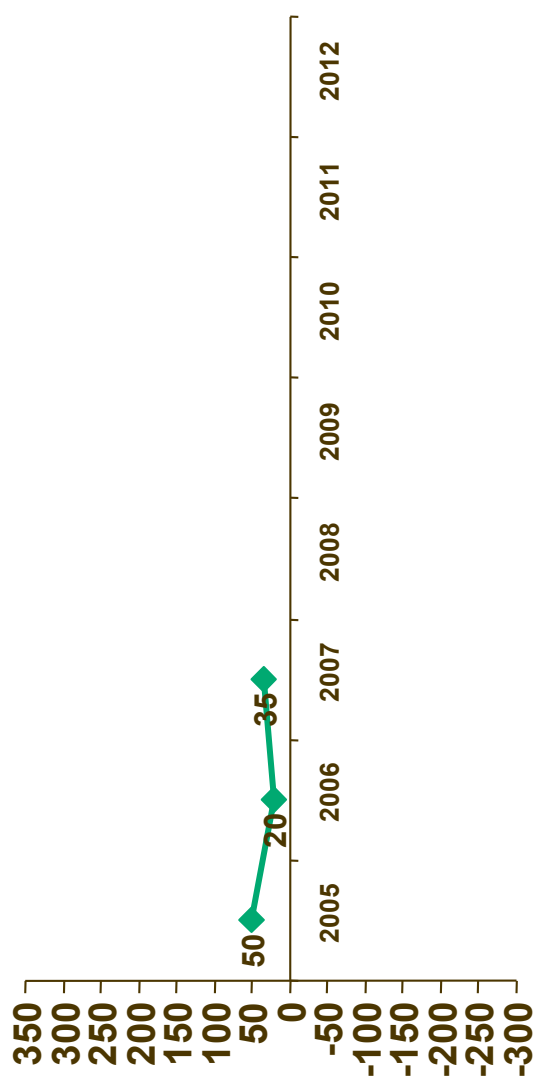
SNCB-Holding



plan 2005-2007 — réel — plan 2008-2012 — target BCG 2012

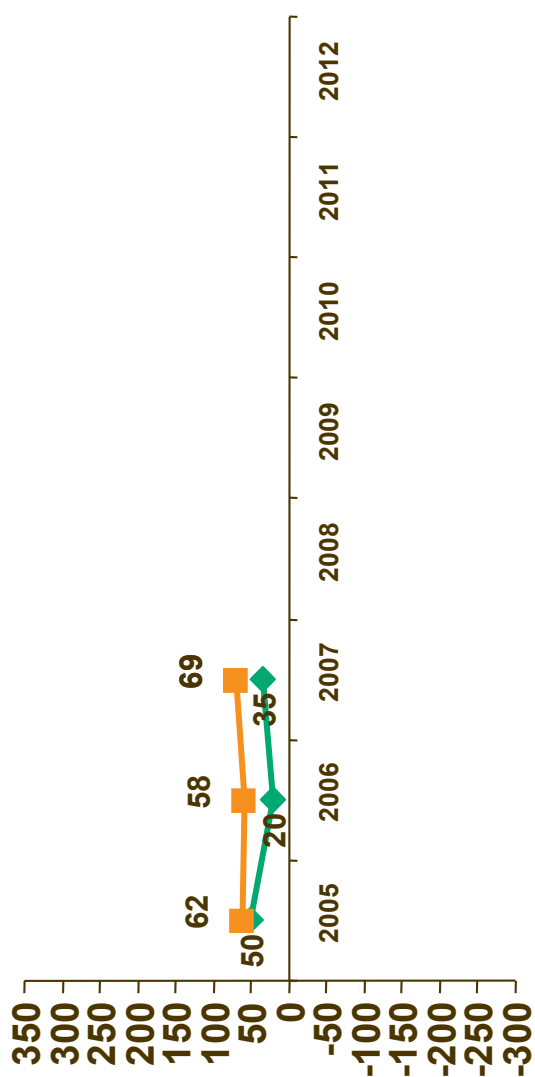
EBITDA en millions d'euros Plan 2005-2007

Infrabel



EBITDA en millions d'euros Réal 2005-2007

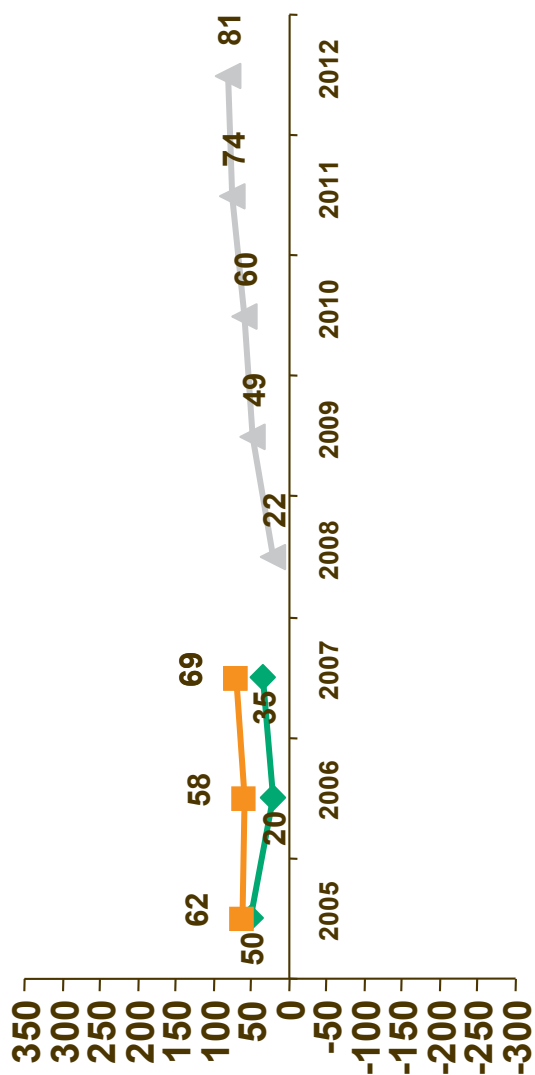
Infrabel



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Plan 2008-2012

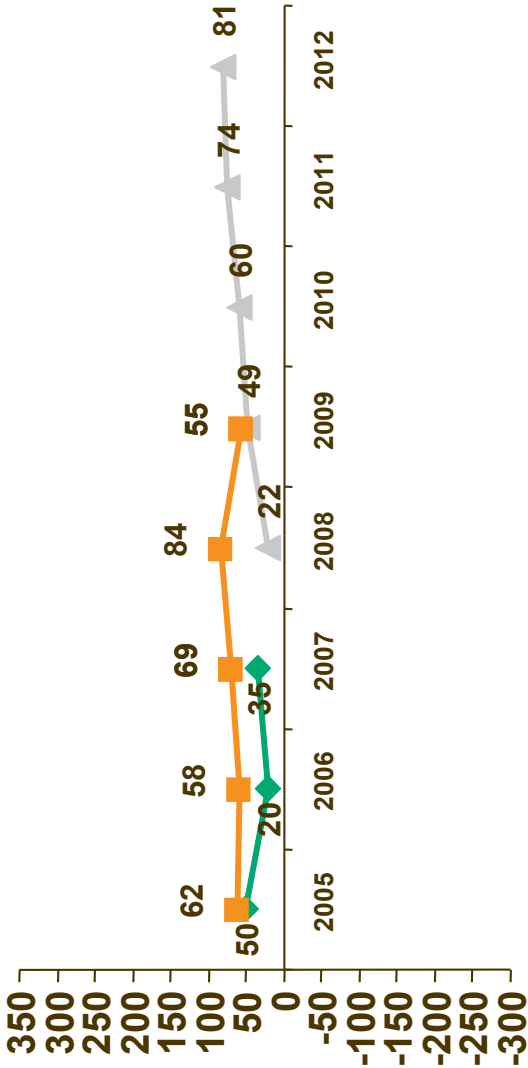
Infrabel



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d’euros
Réal 2008-2009

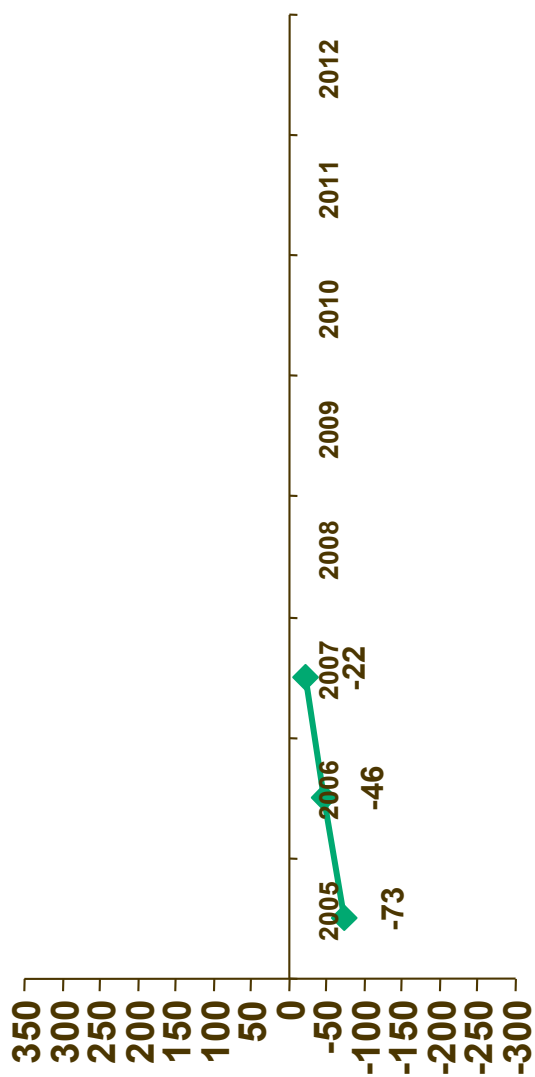
Infrabel



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Plan 2005-2007

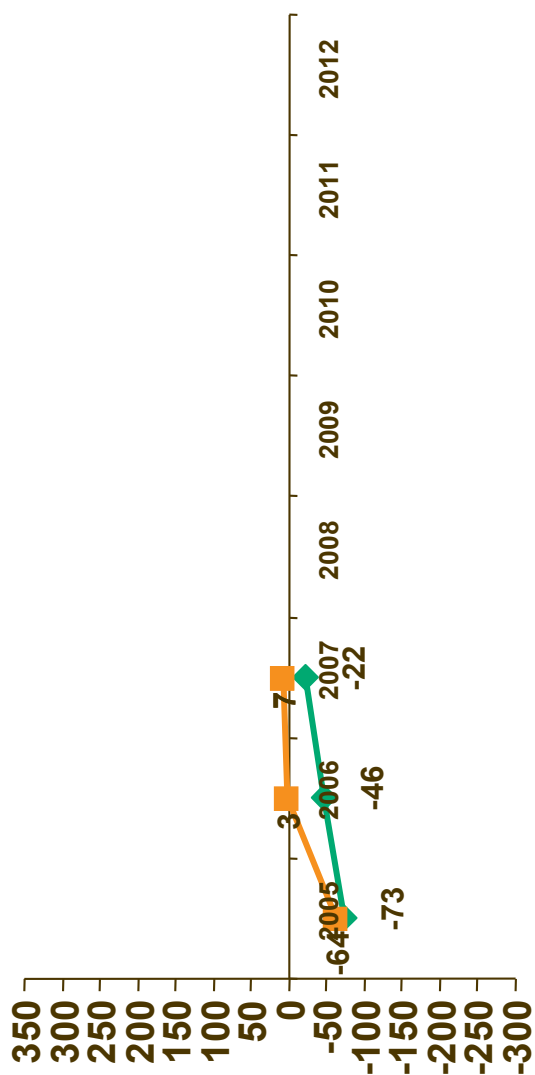
SNCB



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Réal 2005-2007

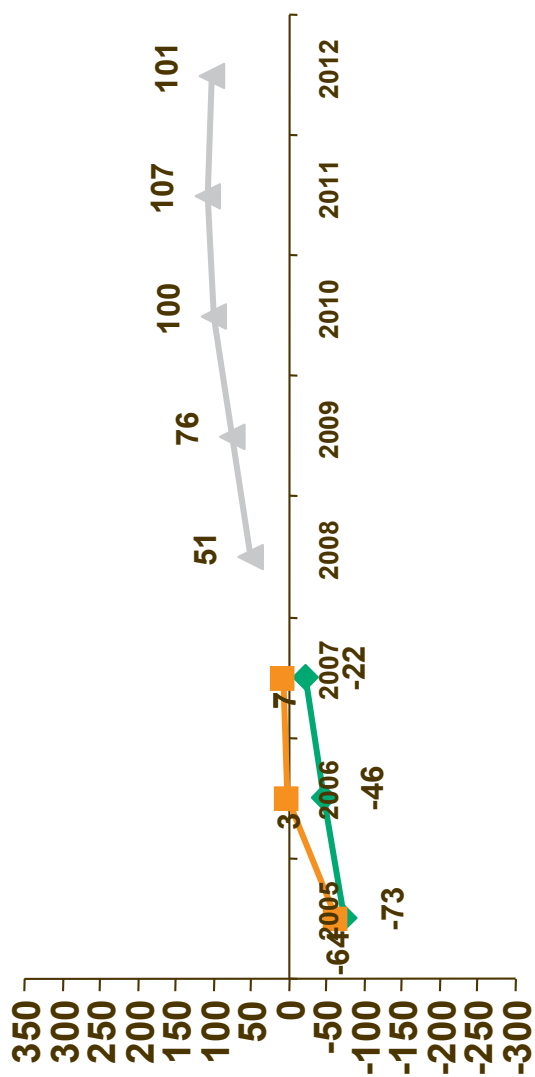
SNCB



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Plan 2008-2012

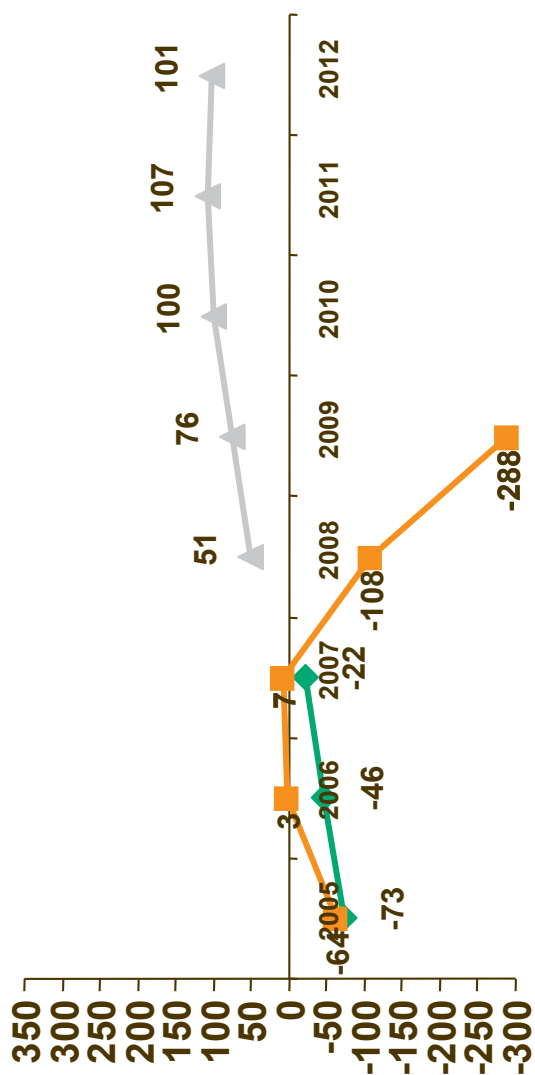
SNCB



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Réal 2008-2009

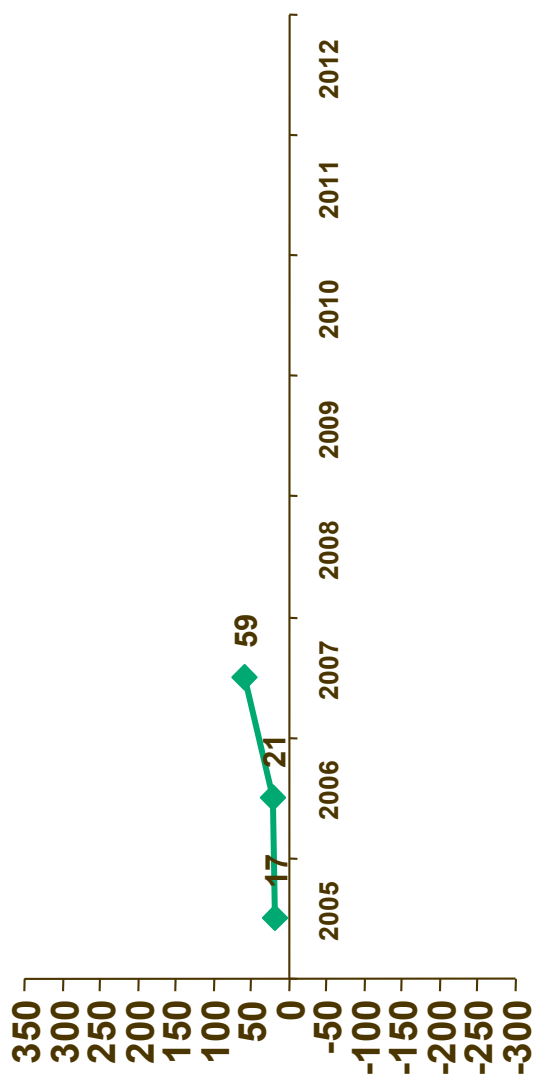
SNCB



plan 2005-2007 — réel — plan 2008-2012 — target BCG 2012

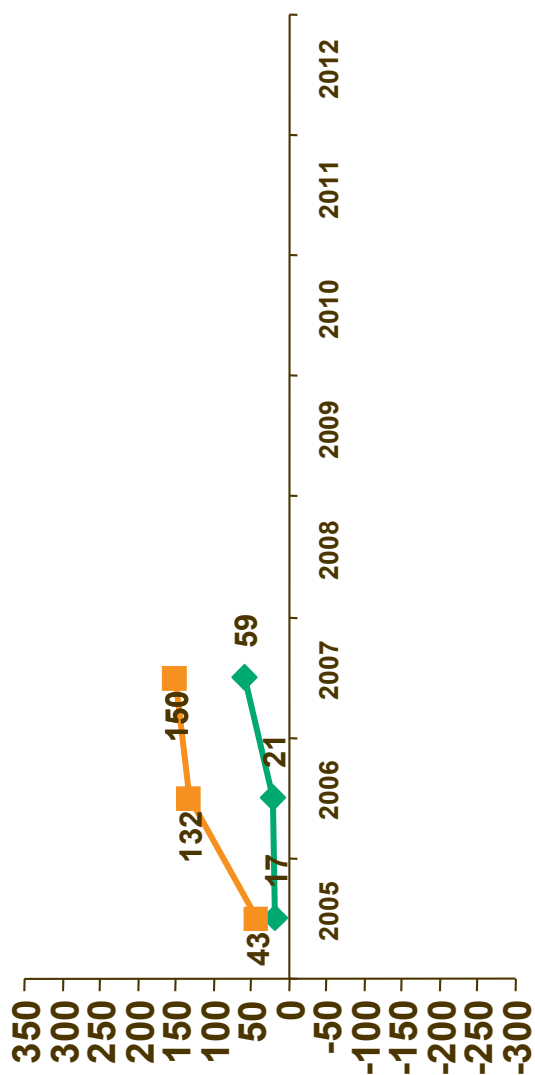
EBITDA en millions d'euros Plan 2005-2007

Groupe SNCB



EBITDA en millions d'euros Réal 2005-2007

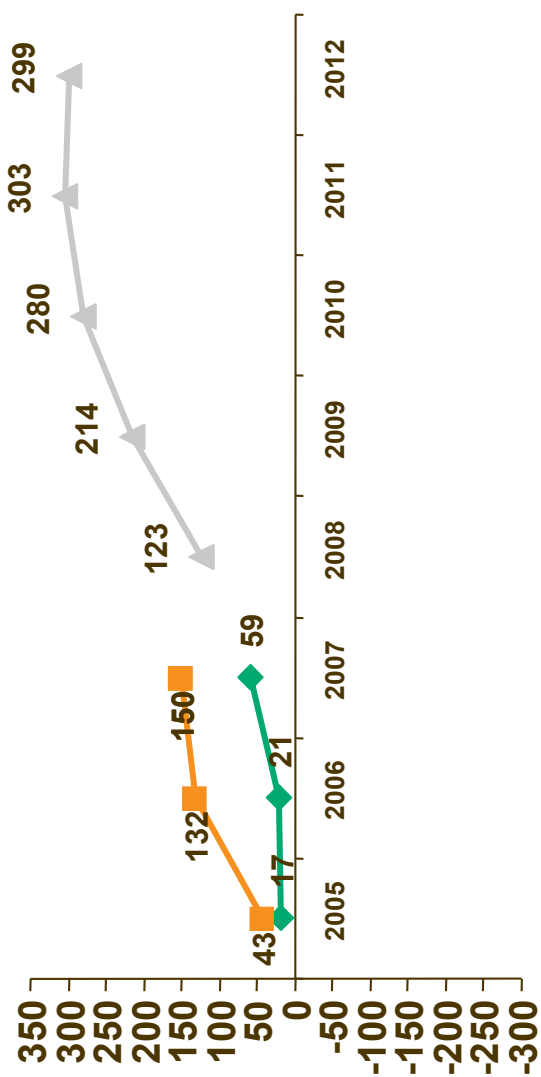
Groupe SNCB



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Plan 2008-2012

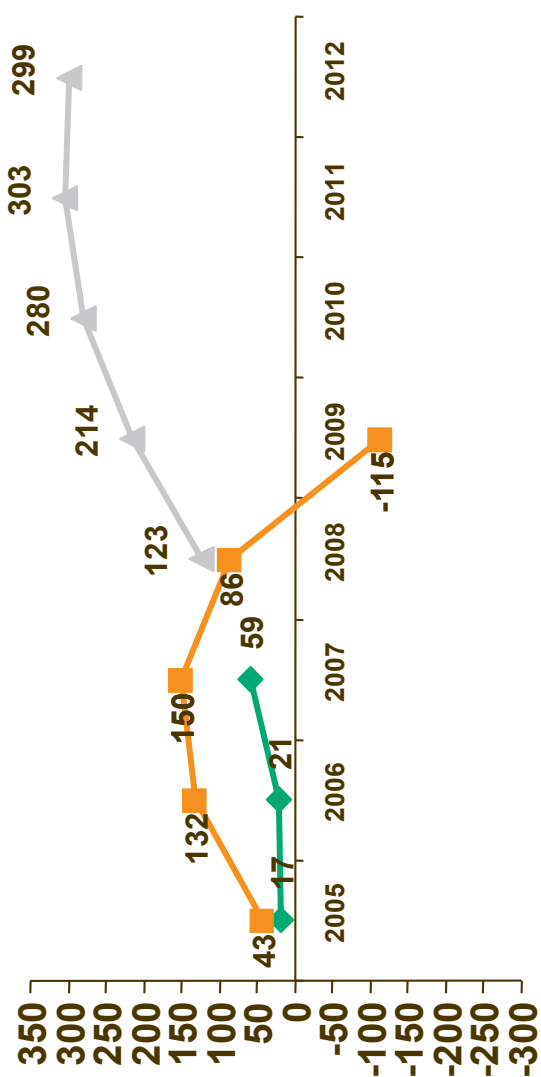
Groupe SNCB



plan 2005-2007 — réel — plan 2008-2012 — target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Réal 2008-2009

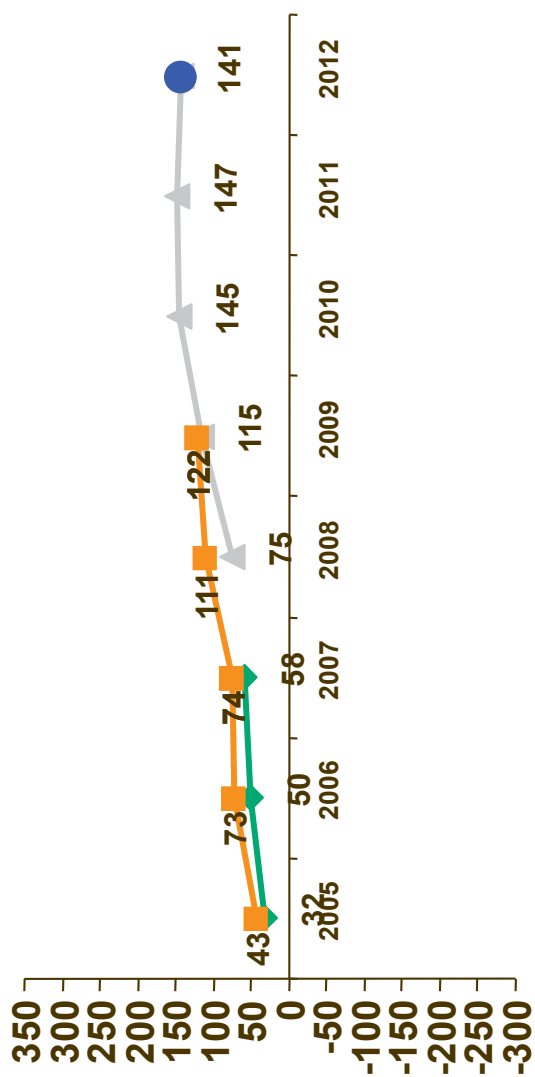
Groupe SNCB



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Target BCG 2012

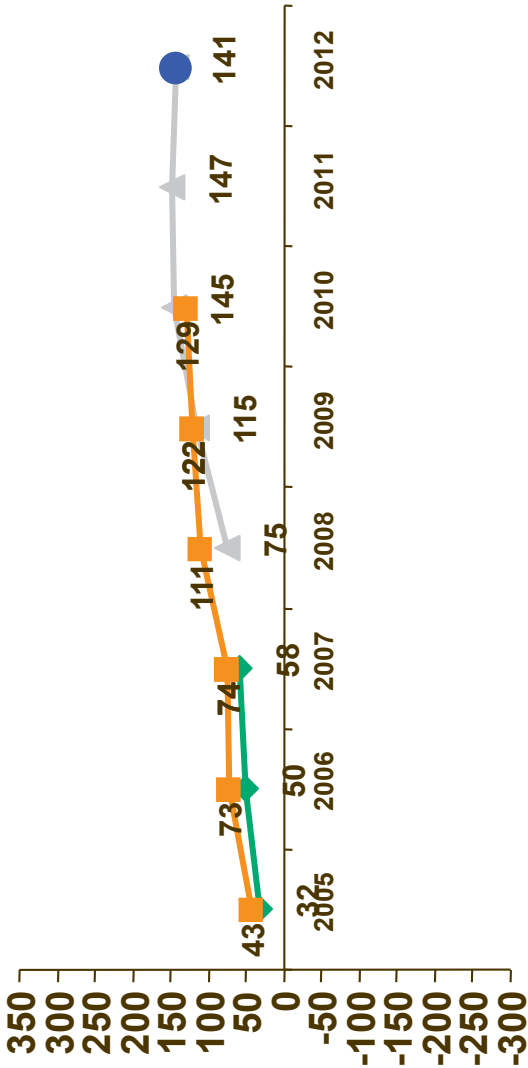
SNCB-Holding



plan 2005-2007 — réel — plan 2008-2012 — target BCG 2012

EBITDA en millions d’euros
Réal 2010

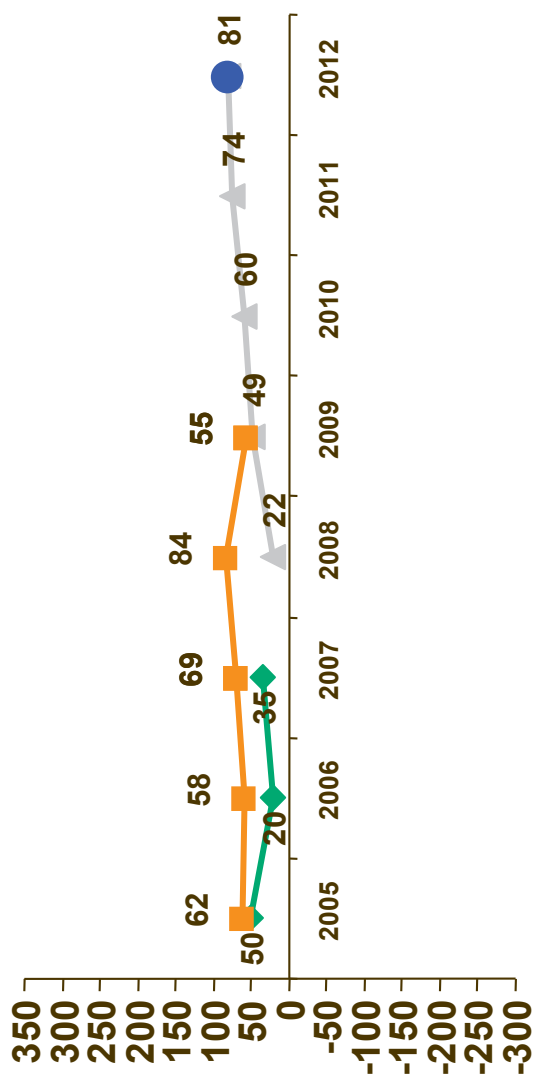
SNCB-Holding



plan 2005-2007 — réel — plan 2008-2012 — target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Target BCG 2012

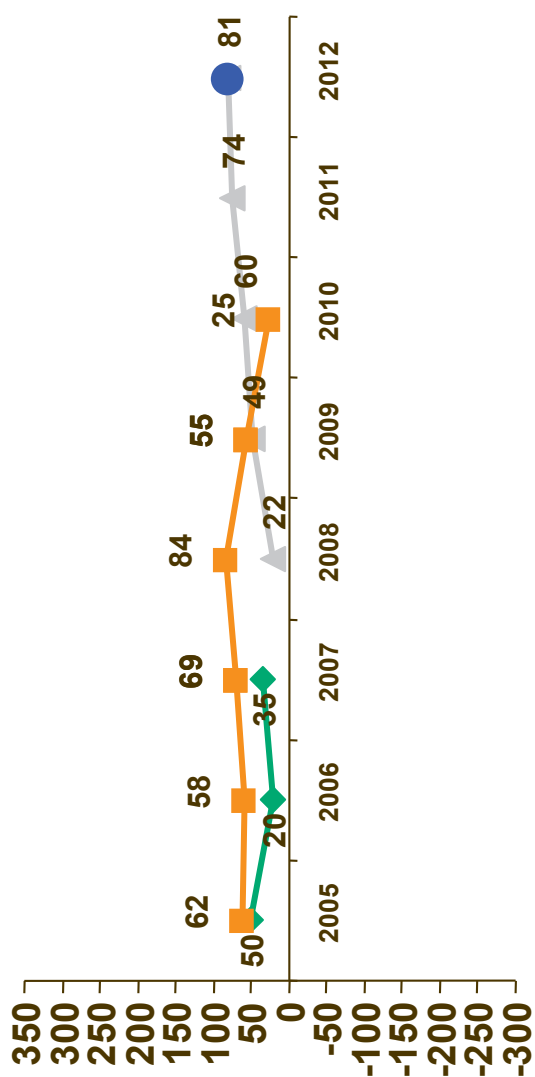
Infrabel



plan 2005-2007 — réel — plan 2008-2012 — target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Réal 2010

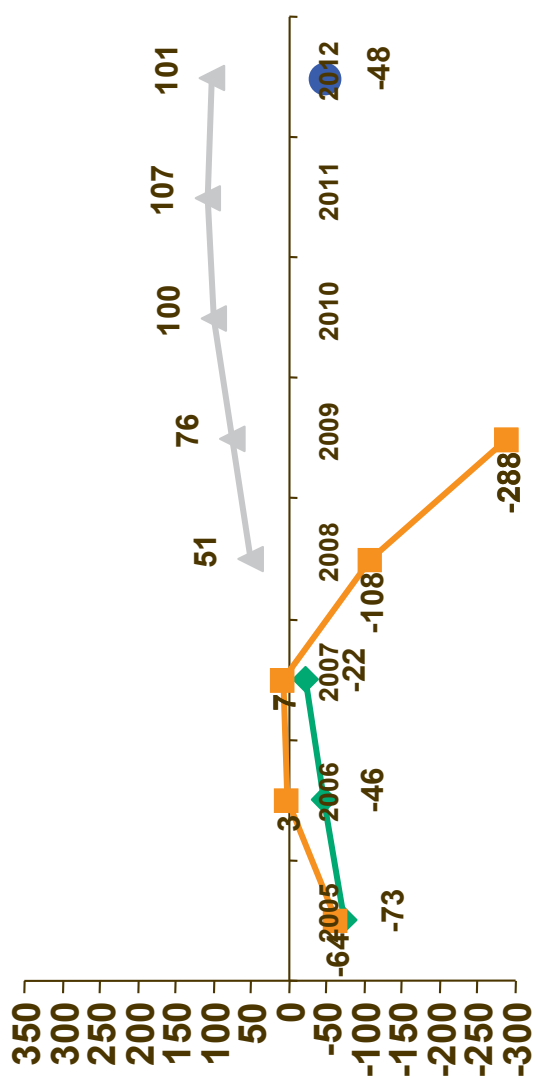
Infrabel



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Target BCG 2012

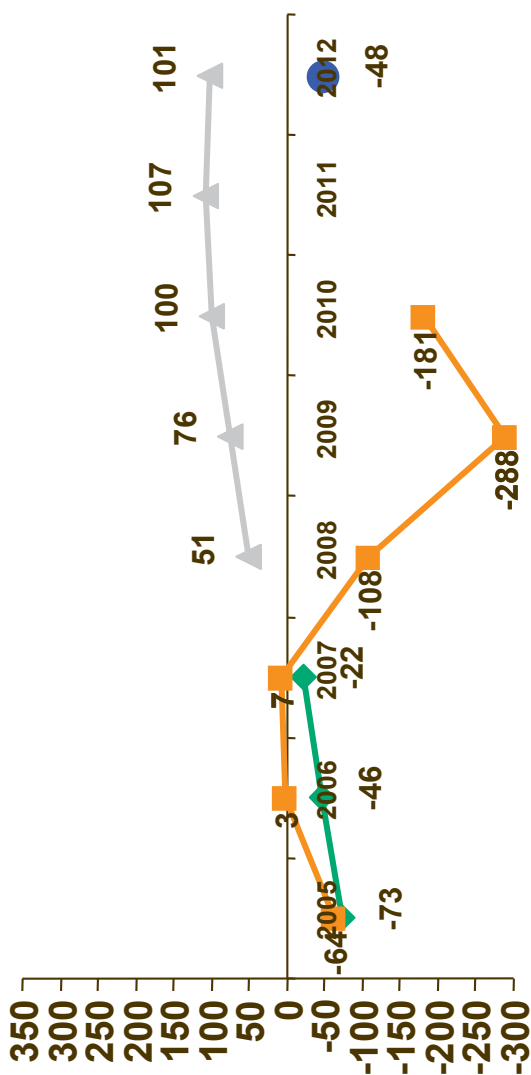
SNCB



plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Réal 2010

SNCB

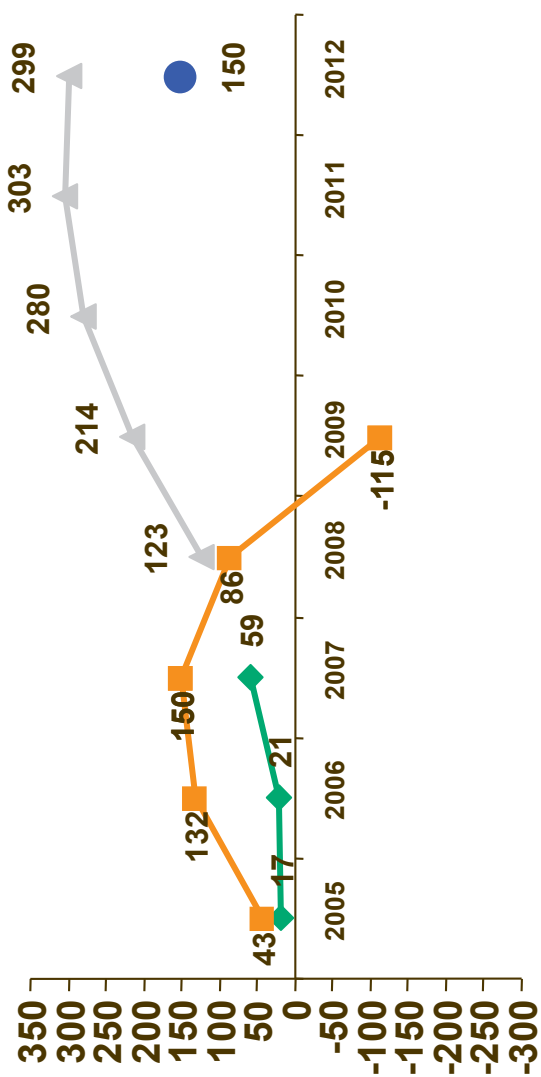


L'EBITDA de la SNCB s'élève à -181 Mio€ en 2010, hors impact des Sales & Rent Back qui représentent un cash flow négatif de 41 Mio€ (et qui était jusqu'à 2009 ainsi que dans le plan et le Target BCG inclus dans l'EBITDA). L'EBITDA de la SNCB comprend également des revenus non récurrents pour 34 Mio€ (amendes perçues de fournisseurs)

plan 2005-2007 réel plan 2008-2012 cible BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Target BCG 2012

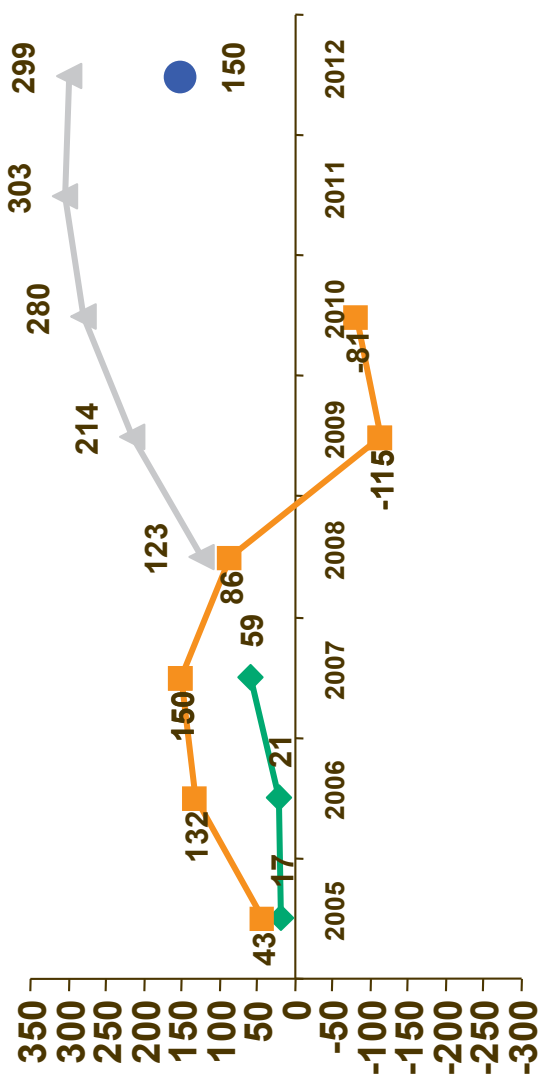
Groupe SNCB



plan 2005-2007 — réel — plan 2008-2012 — target BCG 2012

EBITDA en millions d'euros Réal 2010

Groupe SNCB



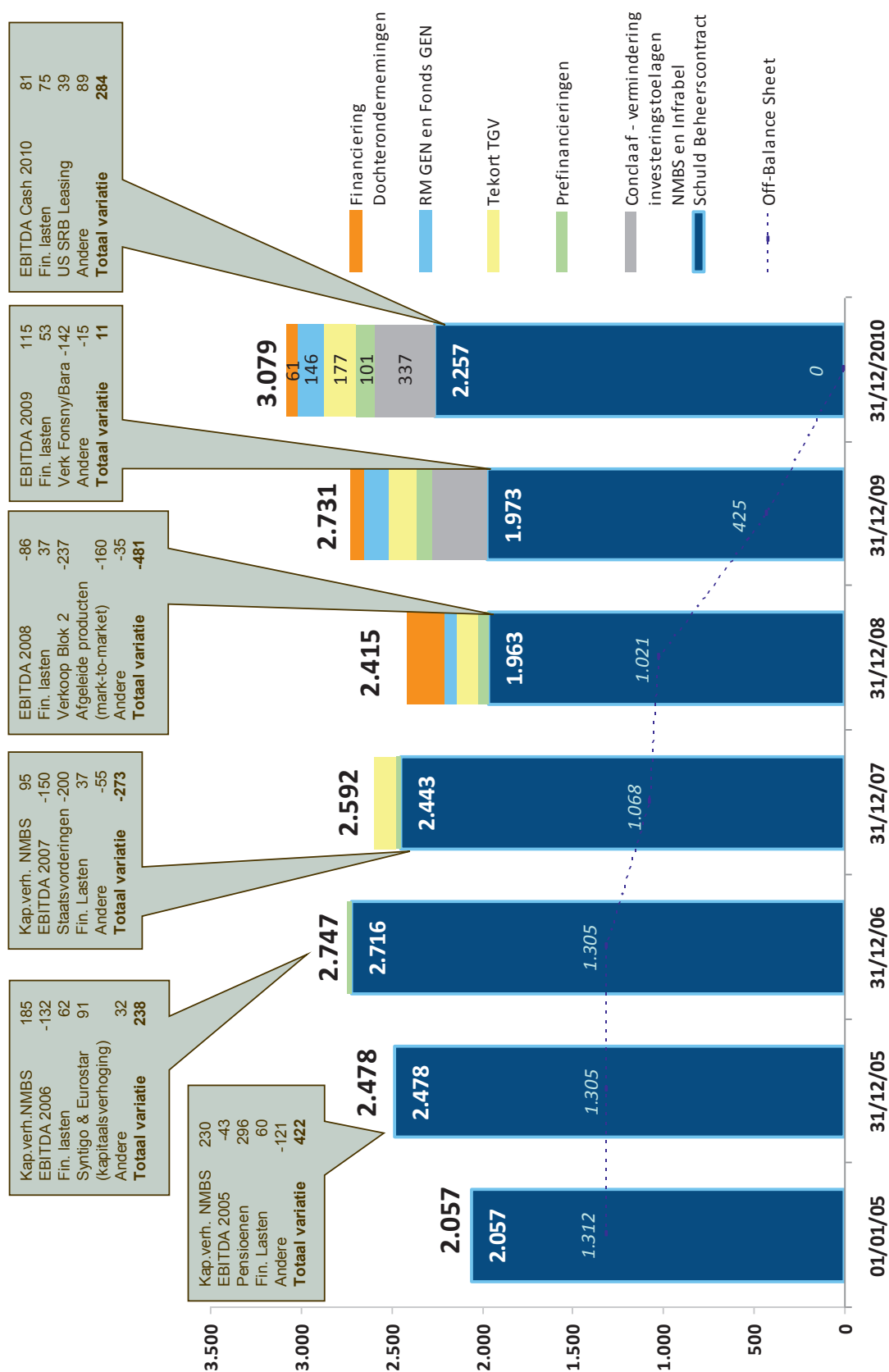
L'EBITDA de la SNCB s'élève à -181 Mio€ en 2010, hors impact des Sales & Rent Back qui représentent un cash flow négatif de 41 Mio€ (et qui était jusqu'à 2009 ainsi que dans le plan et le Target BCG inclus dans l'EBITDA). L'EBITDA de la SNCB comprend également des revenus non récurrents pour 34 Mio€ (amendes perçues de fournisseurs)

plan 2005-2007 — réel — plan 2008-2012 — target BCG 2012

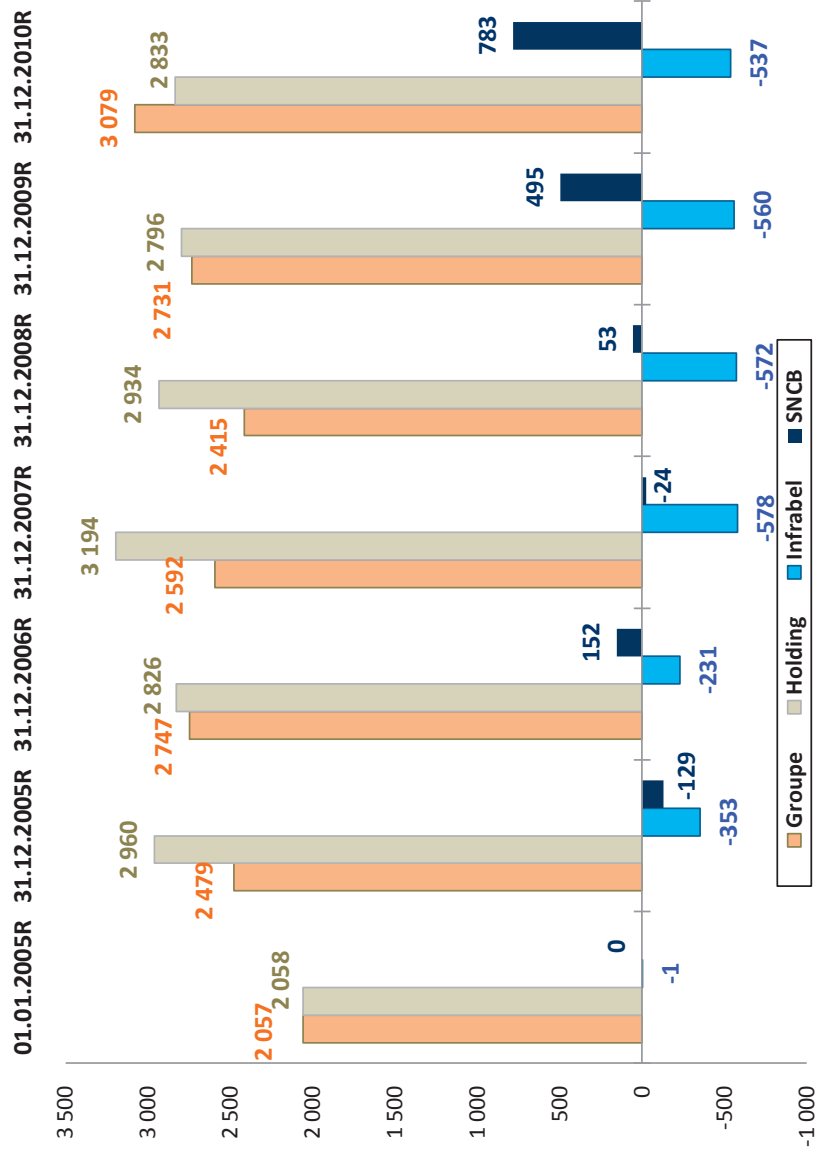
Plan d'économie de la SNCB Holding

PLAN D'ECONOMIE SNCB HOLDING	Mio€ base annuelle
<u>SELECTIVE RECRUITMENT</u> Remplacement d'un départ à la retraite sur 3, sauf fonctions informatiques, de sécurité et fonctions-clé	+ 7.8
<u>ACHETER MOINS & AMELIORER LA PRODUCTIVITE</u> Productivité IT & internalisation de consultants Augmenter la productivité et optimiser la maintenance & l'entretien des gares et bureaux Optimiser l'utilisation des surfaces de bureau	+ 6.4 + 4.2 + 1.0
<u>ACHETER MIEUX</u> Renégocier les tarifs de consultation & maintenance avec les fournisseurs IT Généraliser l'usage de contrats-cadre	+ 3.1 + 2.0
<u>VENDRE MIEUX</u> Augmenter les revenus des concessions Augmenter les revenus de la vente de fibre optique et services IT	+ 1.0 + 3.0
<u>BUDGET 2011 TASKING</u> Effort additionnel demandé par le Conseil d'Administration au Comité de Direction le 25 février 2011	+ 6.0
<u>ECONOMIES AU BENEFICE DES FILIALES DU GROUPE</u> Réductions récurrentes de tarifs concédées dans les nouveaux SLA dès 2010	+15.0

Evolution de la dette du Groupe SNCB (Mio €)



Evolution de la dette par société



Interventies NMBS-Holding ter ondersteuning van NMBS

■ Financiering schuld NMBS dd 31/12/2010 aan gunstige voorwaarden	
783 miljoen €	waarvan 641 miljoen € cashdrain 142 miljoen € financiering rollend materieel door Eurofima
■ Kapitaalsverhoging uitgekeerd in verschillende schijven tussen 2005 en 2007	
510 miljoen € + 105 miljoen €	gecumuleerde financiële lasten gedragen door NMBS-Holding (voor periode 2005-2010)
■ Bijdrage NMBS-Holding aan Sales & Rent Back-operaties voor rollend materieel	
831 miljoen €	NPV op 01/01/2005 van net cash-out voor Holding (2005-2022)
■ Financiering van de interestlasten in het kader van de overdracht van pensioenen	
■ Financiering herstructurering Cargo-activiteit	
135 miljoen €	waarvan 30 miljoen € in 1e trimester 2011



NMBS

Presentatie Infrastructuur Commissie van de Kamer
Marc Descheemaecker, Gedelegeerd bestuurder
7 juni 2011

Bestemming beter

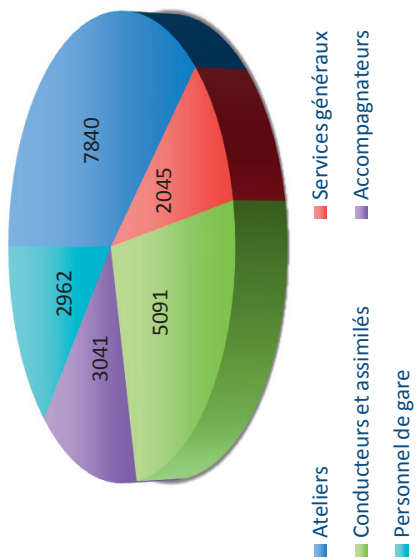
LA SNCB EN QUELQUES CHIFFRES



2

De NMBS in enkele cijfers

20 979
medewerkers



2,5 miljard
inkomsten 2010

6 miljard
balanstotaal 2010



3 700

Reizigerstreinen/dag

400

goederentrein/dag



1 364 tractievoertuigen

(elektrische locs, diesels,
stuurrijtuigen,
motorrijtuigen, voertuigen)

1 346 rijtuigen

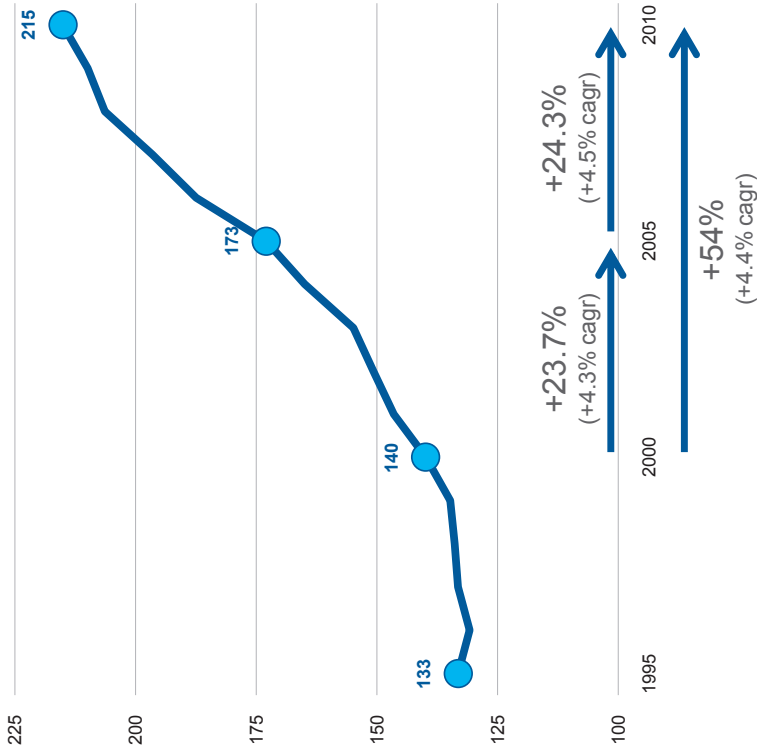


301 300
Zitplaatsen
(2009)

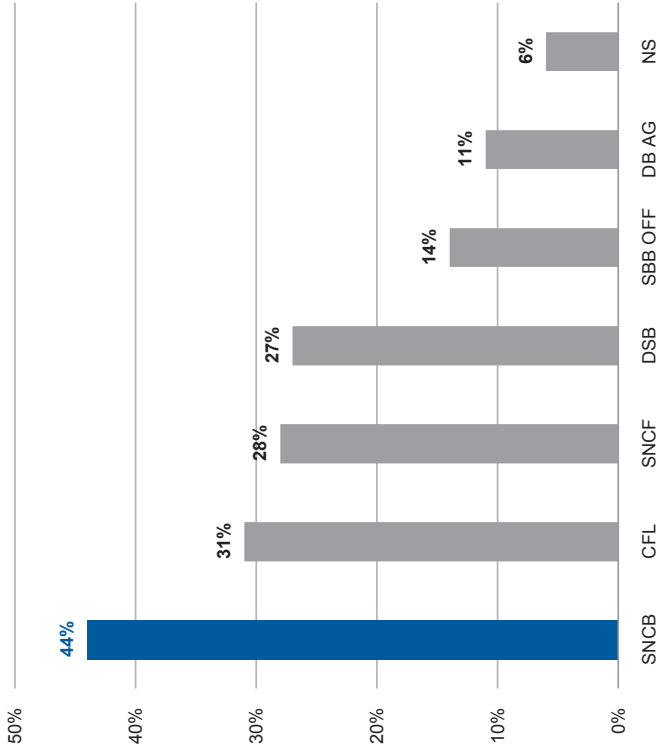


La SNCB est l'opérateur européen ayant connu la croissance la plus importante en nombre de passagers transportés au cours des 10 dernières années

Nombre de passagers par an SNCB, 1995-2010
mIn de passagers⁽¹⁾



Croissance du nombre de passagers, opérateurs européens
% de croissance 2000-2009⁽²⁾



4 ¹⁾ Source: SNCB, chiffres production
²⁾ Source: UIC, traffic international

Deze groei brengt grote uitdagingen mee op vlak van kwaliteit en veiligheid

- ▲ De door de NMBS opgetekende groei impliceert de noodzaak de steeds meer complexe operationele uitdagingen te beheren
 - Stiptheid
 - Veiligheid van de passagiers en van het personeel
 - Comfort van de passagiers
 - Ouderdom van de vloot van het rollend materieel
- ▲ De kwalitatieve uitdagingen vormen het kader waarin de financiële reflecties moeten worden gevoerd
 - Het toezicht op de kosten kan slechts gebeuren met inachtnaam van deze prioriteiten
 - De aangekochte diensten binnen de groep moeten de meest concurrentiële prijs krijgen: elke teveel uitgegeven Euro aan deze diensten is een Euro die niet aan de passagier wordt besteed



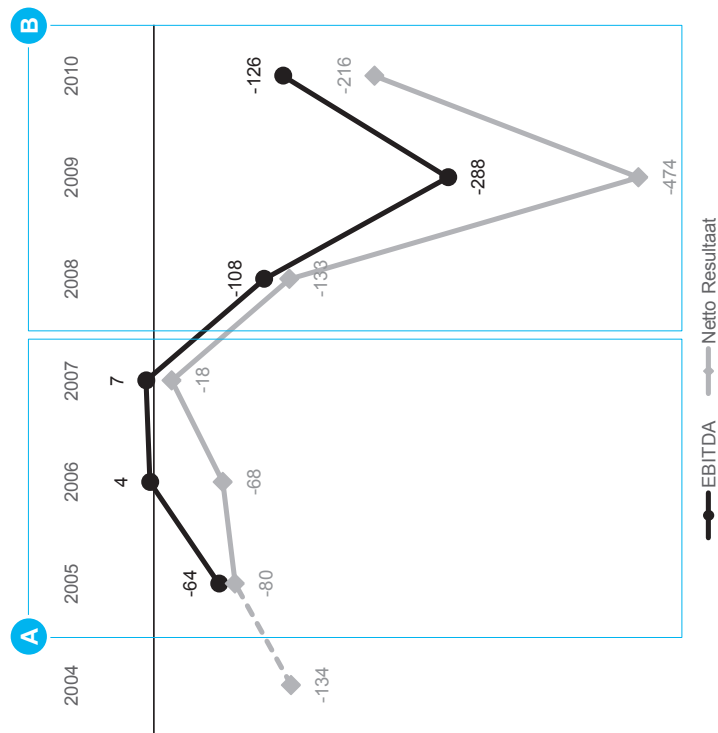


RESULTATS 2005-2010

6

De resultaten van de NMBS, goedgekeurd door het college van commissarissen, kenden een sterke vermindering sedert 2008, na een positieve evolutie tót 2007

Exploitatieresultaten (EBITDA) en Netto resultaat NMBS 2005-2010
€ mln⁽¹⁾



Enkele analyse-elementen

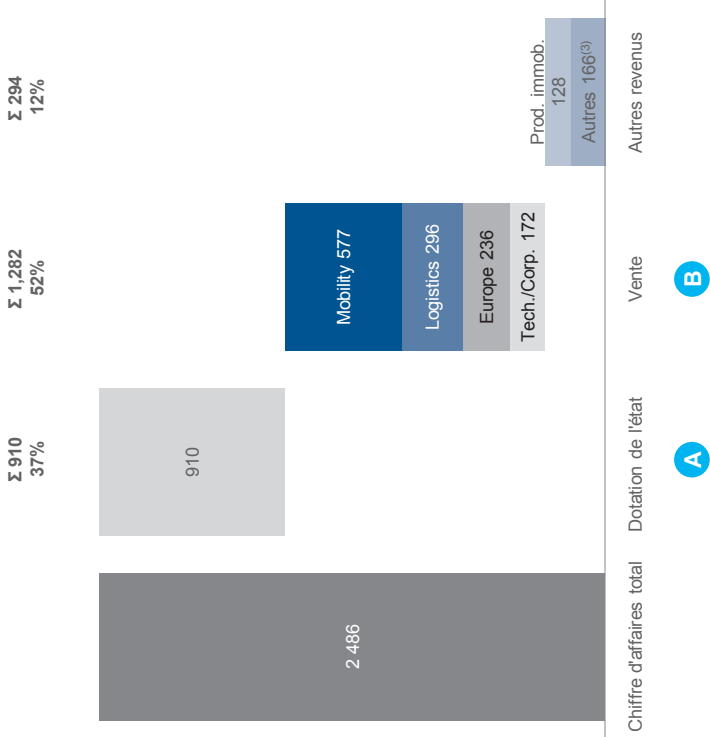
A	Oprichting van de 'nieuwe' NMBS	Bij haar oprichting in 2005, waren al de activiteiten van de NMBS verlieslatend (res. 2004 met vergelijkbare perimeter € -134 mln ⁽²⁾)
	2005-2007	De exploitatieresultaten van de NMBS zijn positief vanaf 2006 en overschrijden de projecties voorzien in het oorspronkelijke ondernemingsplan
B	2008-2010 ⁽³⁾	Sedert eind 2008 slaat de economische crisis toe bij de NMBS en brengt haar resultaten naar beneden. De effecten ervan zijn nog voelbaar, niettegenstaande een gevoelige verbetering in 2010, met name, te wijten aan niet-recurrente ⁽⁴⁾ elementen.
	EBITDA vs. Resultaat ⁽³⁾	De notie EBITDA vertegenwoordigt de exploitatieresultaten van de vennootschap, exclusief de afschrijvingen en re-evaluaties van de activa, en van de resultaten van de financiële en uitzonderlijke verrichtingen. De notie netto resultaat voegt deze laatste elementen toe aan de EBITDA voor een meer volledig overzicht van de winsten of verliezen van het boekjaar.



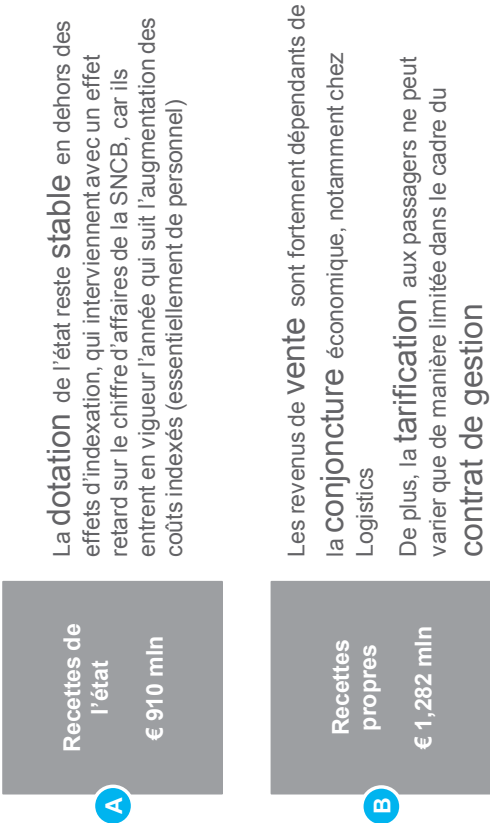
- 1) Bron: jaarrekening 2005-2010
- 2) Bron: definitief rapport op jaarrekeningen 2005 | Een vergelijkbare perimeter tussen 2004 en 2005 bepaalt € -134 mln als vergelijkbaar resultaat tussen de twee jaren
- 3) Niet-recurrent element : hoofdzakelijk de perceptie van boetes voor de niet-levering van het materieel en de recuperatie van de achterstallig boetes sedert 2005
- 4) het resultaat 2009 omvat een negatieve impact van de boekhoudkundige normen IAS 19 op het resultaat (- € 134 mln) maar neutraal intragroep (resultaat Holding 2009 + € 134 mln). De EBITDA 2010 omvat niet de Sales and Rent Back (SRB, € 41 mln) verrichtingen, die niet waren opgenomen van 2005 tot 2009

Plus de la moitié des revenus d'exploitation de la SNCB sont exposés aux effets de marché

Ventes et prestations SNCB 2010
€ mln⁽¹⁾, décomposition par postes principaux⁽²⁾



Quelques éléments d'analyse

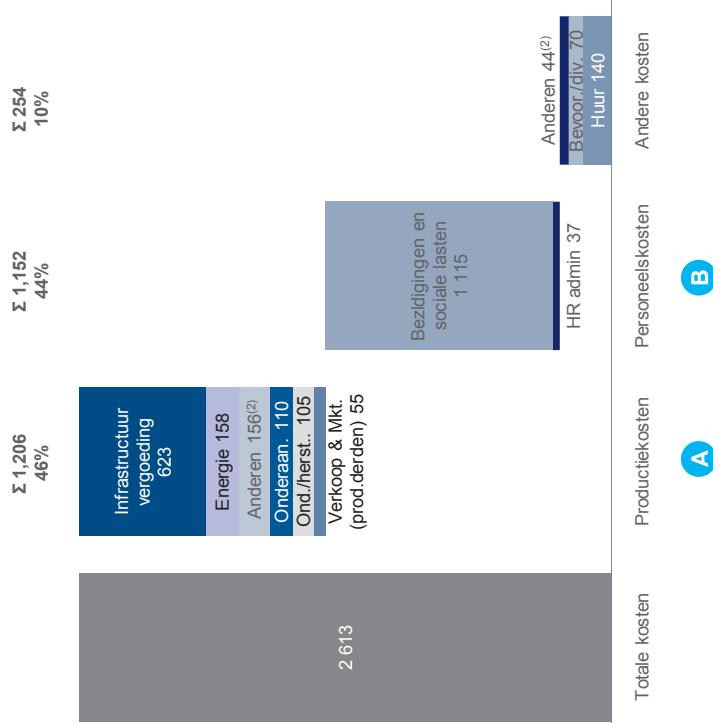


1) Source: comptes annuels 2010
2) Total des dotations de l'état hors dotations pour le système de tiers payant pour les déplacements domicile / lieu de travail ou école, réintégrées dans les ventes de Mobility
3) Autres revenus d'exploitation 2010 incluent essentiellement: régularisation des arriérés d'amendes (€ 45.5 mln), subsides de formation du personnel (€ 12.8 mln), amendes de retard de livraison de matériel roulant (AnsaldoBreda € 12.8 mln et Siemens € 21.1 mln)



Haar exploitatiekosten worden beïnvloed door externe factoren: indexering, tarieven infrastructuur, energiemarkt, ...

Kosten van de verkopen en diensten NMBS 2010
€ mln⁽¹⁾, uitsplitsing volgens de belangrijkste posten



Enkele analyse-elementen



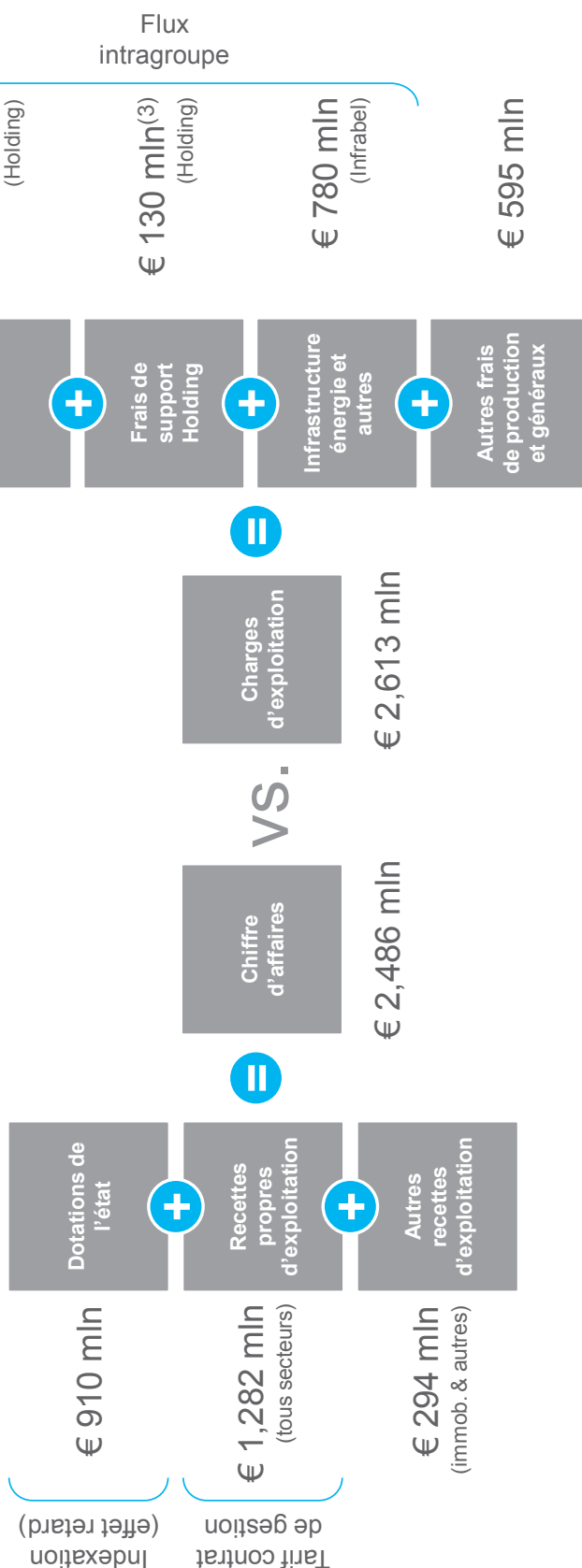
¹⁾ Bron: Jaarrekeningen 2010

²⁾ Totaal van de staatsdotaties exclusief de dotaties voor het derde betalings systeem voor de woon/werk of schoolverplaatsingen, geïntegreerd in de verkoop Mobility

³⁾ Andere exploitatie-inkomsten 2010 omvatten hoofdzakelijk : diverse algemene kosten (€ 85 mln), kosten ICT (€ 19,8 mln), geactiveerde kosten als investeringen (ontwikkeling ICT € 35 mln, onderhoud van het materieel € 21 mln, sommige intragroepskosten)

La SNCB dispose donc de peu de marges de manœuvre pour contrôler son résultat d'exploitation (EBITDA)

Revenus et coûts d'exploitation SNCB 2010
€ mln⁽¹⁾



1) Source: comptes annuels 2010
2) Frais de personnel hors Gestion RH, facturée par Holding (€ 37 mln) --- montant repris dans la rubrique 'Frais de support Holding'
3) Les frais de support Holding incluent essentiellement: les coûts ICT (€ 54 mln: maintenance, gestion, hosting, ...), les frais de gestion du personnel (€ 37 mln), les frais de location de bâtiments (€ 33 mln: bureaux, gares et service)

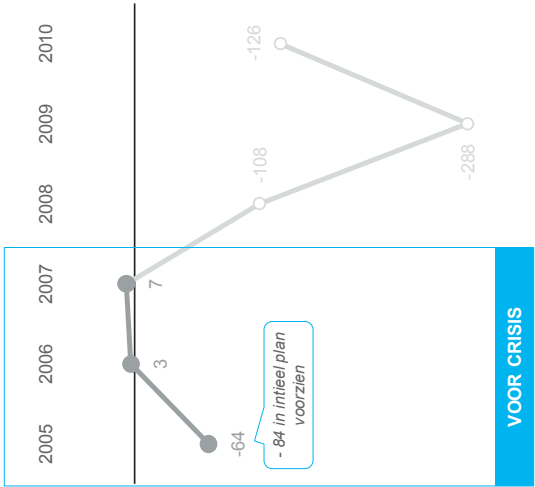
De exploitatieresultaten 2005-2007 zijn systematisch beter dan de plannen, dankzij
volgehouden inspanningen en kostcontrole

In 2005 en 2006 zijn de betere resultaten toe te wijzen aan twee gecombineerde effecten:

- Een sterke stijging van het volume in alle sectoren met een landing in 2007
- Een proportioneel minder hoge stijging van de productiekosten: infrastructuur, energie en andere
- Een controle van de personeelskosten

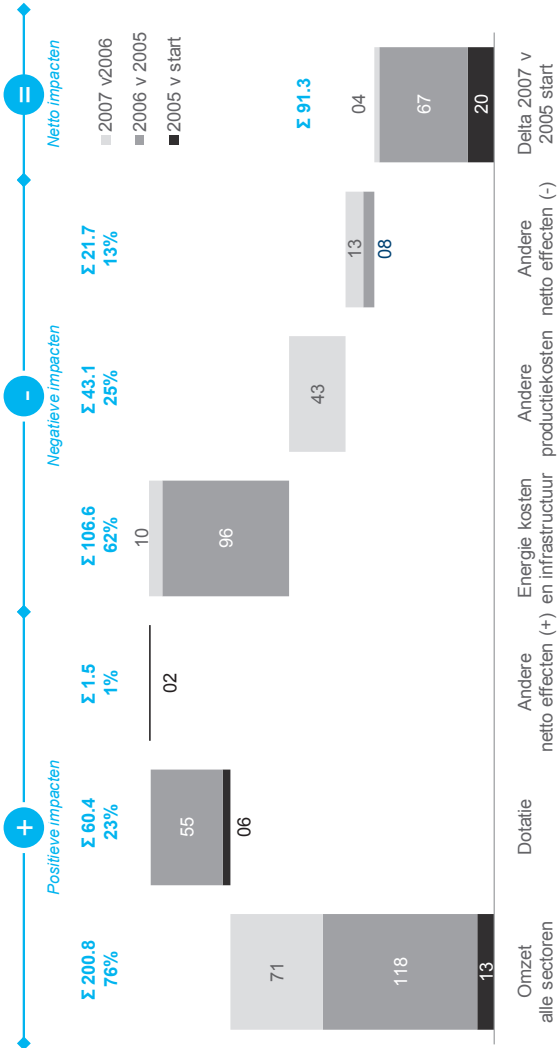
EBITDA gerealiseerd 2005-2010

€ mln⁽¹⁾



Uitsplitsing van de evolutie van de EBITDA 2005-2007

€ mln⁽¹⁾, verschil van het jaar met het voorgaande jaar, som van de verschillen = 2007 vs. 2005 plan



11 ¹⁾ bron: jaarrekening 2005-2010

La crise a durement touché la SNCB depuis 2008, par le biais essentiellement de la dégradation des résultats commerciaux de SNCB Logistics et de l'accroissement des frais d'énergie

L'effet de la crise sur les résultats de la SNCB s'est essentiellement fait sentir en 2009. Toutefois, 2010 est resté une année difficile du point de vue de l'exploitation, car une part de l'amélioration de l'EBITDA est attribuable à des effets non-récurrents (ex. amendes pour retards de livraison).



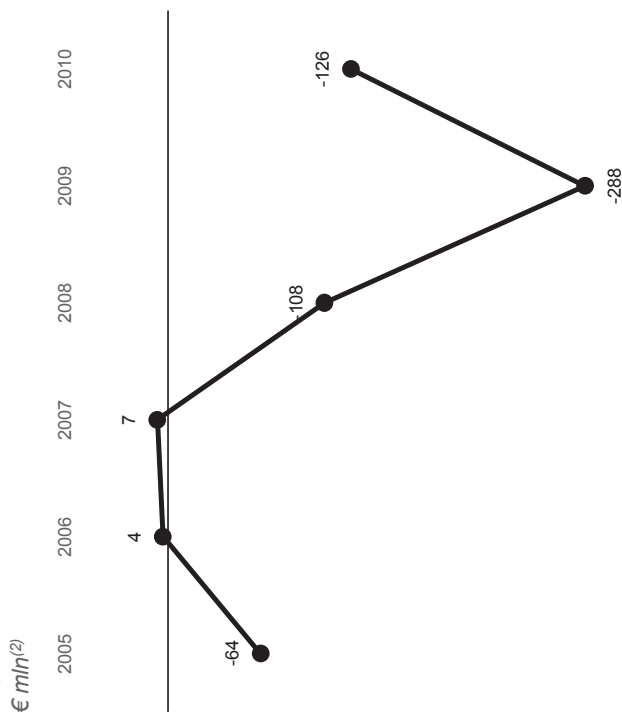
Binnen de NMBS kenden de sectoren Openbare Dienst en Goederen de minst gunstige evolutie

In de periode 2005-2007 hebben al de sectoren bijgedragen tot de verbetering van de **exploitatieresultaten van de NMBS**.

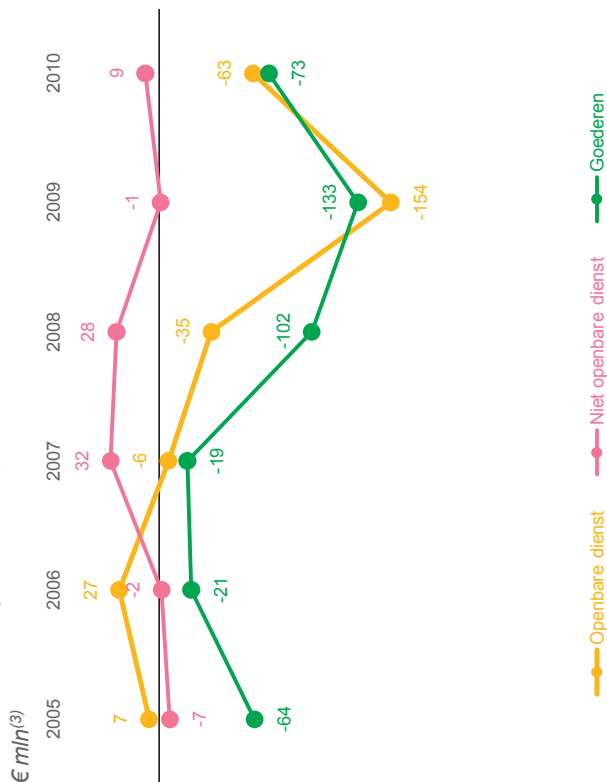
Na een verslapping in 2007 tekenden de sectoren 'Goederen' en 'Openbare Dienst' sedert 2008, een belangrijke terugval van hun **exploitatieresultaten** op. Belangrijkste toelichtende elementen: het verlies van het omzetschijfer van de sector 'Goederen', de kostenstijging voor de infrastructuur en de energie voor beide sectoren.

De sector 'Ander Reizigersvervoer'⁽¹⁾, hoewel ook door de crisis getroffen, behoudt resultaten in evenwicht of positief voor de hele periode 2005-2010.

Exploitatieresultaat (NMBS, 2005-2010



Details EBITDA gerealiseerd per activiteitensector, 2005-2010



¹⁾ De sector 'Ander reizigersvervoer' duidt op de niet gesubsidieerde vervoeractiviteiten van reizigers en omvatten dus hoofdzakelijk de directie Europe en het gedeelte van de kosten, toe te schrijven aan de directie Technics (onderhoud, rollend personeel, ...)

²⁾ Bron: jaarrekening 2005-2010

³⁾ Bron: resultaten NMBS per sector, diverse verslagen aan de RB van de vennootschap, cijfers 2009 exclusief impact IAS 19 (nieuwe boekhoudkundige norm voor de schulden voor de pensioenen)



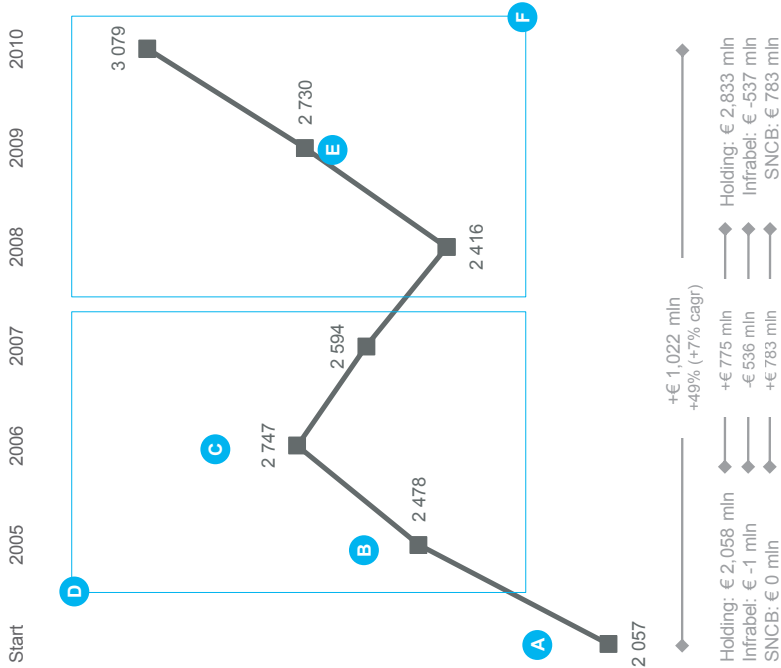
ENDETTEMENT 2005-2010

14

Van 2005 naar 2010 zijn de schulden van de NMBS Groep met bijna 50% toegenomen

Netto geconsolideerde schuld van de NMBS-Groep, gerealiseerd 2005-2010⁽¹⁾

€ mln, definitie « *tresorerie* »⁽²⁾ (waarde <0 = *nettoschuld*)



Enkele analyse-elementen

- A** Oprichting van de NMBS-Groep

De totale geconsolideerde schuld ('schuld beheers-contract') wordt opgenomen door de Holding, deze moet ze dus beheeren in het kader van het financieringsbeleid van de NMBS-Groep
- B** Betaling aan de Staat

Op 30 december 2005, betaalt de Holding aan de Staat een som van **€ 296 mln**. In ruil voor de verrichting, maakt de Holding haar obligaties over m.b.t. de pensioenen van het personeel van de Groep
- C** Wederverkoop van ABX Logistics

De wederverkoop van ABX had een negatieve impact op de cashpositie van de Groep van ongeveer **€ 81 mln**
- D** Realisatie van activa door de NMBS

De verkoop van de aandelen in 'Schelde Container Terminal Noord' en de realisatie van rollend materieel 'Cargo' maakten **€ 98 mln** cash vrij, waarmee de exploitatiedyclus van de NMBS kon worden gefinancierd
- E** Voorfinanciering van rollend materieel en infrastructuur

Investeren in rollend materieel voor **€ 146 mln** en in infrastructuur voor **€ 200 mln** zijn gefinancierd door de NMBS door externe lening en door Infrabel op eigen fondsen en niet via een investeringssubsidie
- F** Gevolgen van de crisis

Sedert het begin van de crisis in 2008 zijn de exploitatieresultaten (EBITDA cash) van de NMBS sterk teruggevallen met **€ 577 mln**



15 ¹⁾ Bron: Rapport 'Economische en Financiële Commissie 13 mei 2011, Financiële staten beperkte consolidatie op 31 december 2010', NMBS Holding
²⁾ Definitie "Tresorerie": houdt niet in de debiteursaldi op het actief van de balans, verbonden met de zichtrekeningen

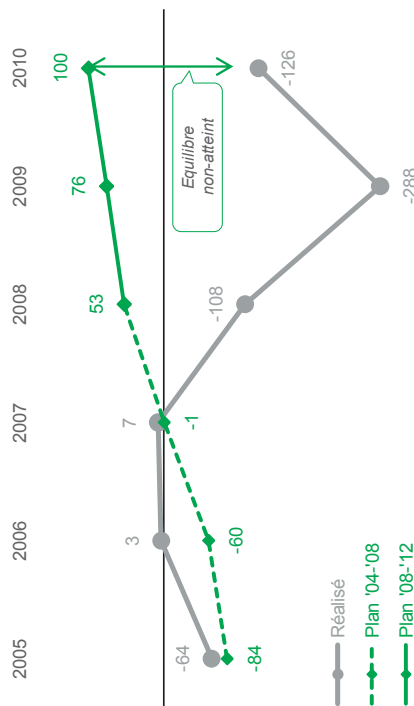
La SNCB n'a donc pas atteint son double objectif d'équilibre du résultat et de non- endettement en 2010

Équilibre du résultat

Avant crise, la SNCB a enregistré des résultats meilleurs que prévus. Un business plan ambitieux a été développé en 2007 sur cette base. La SNCB n'a toutefois pas pu maintenir le cap à partir de 2008. Elle est la société du Groupe la plus exposée à la crise économique.

EBITDA cash, plan et réalisé 2005-2010

€ mln, chiffres SNCB⁽¹⁾

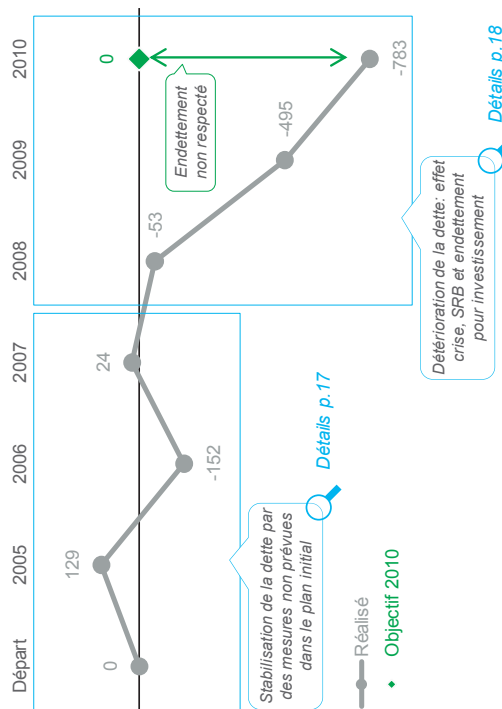


Endettement

Après avoir maintenu une certaine stabilité avant crise par des mesures non prévues initialement (meilleurs résultats, revente d'actifs, investissements non-réalisés), la SNCB s'est endettée pour faire face au cash-drain causé par la crise et des opérations d'investissement. Elle n'a pas pu compter sur € 684 mln d'apports prévus dans le plan d'affaires 2004. Elle a par ailleurs dû rembourser la dette SRB dont elle n'a jamais eu le capital à disposition.

Dette Nette Totale, réalisé 2005-2010 et objectif 2010, part SNCB

€ mln, chiffres Holding⁽²⁾, définition « trésorerie » (valeur <0 = dette nette)



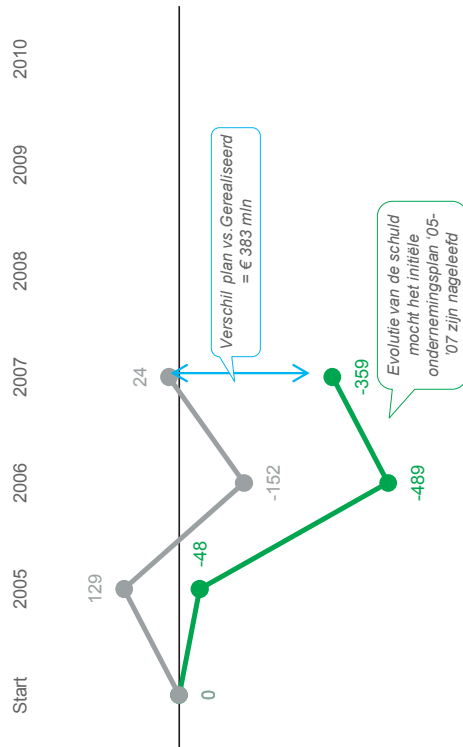
1) Source: Comptes annuels 2005-2010 et plans SNCB 2004-208 et 2008-2012

2) Source: R.B.C.A. Holding 13/5/2011, Document RB/CA 2011/119, aanvullend/complémentaire, p.16

Details van p.16

De stabiliteit van de schuld in 2007 verbergt in werkelijkheid de niet-uitvoering van het ondernemingsplan van de NMBS dat, bij uitvoering, zou hebben geleid tot een schuld van € 359 mln

Totale Nettoschuld, gerealiseerd 2005-2010, deel NMBS
€ mln, cijfers Holding, definitie « tresorerie »
(waarde <0 = nettoschuld)



Toelichting

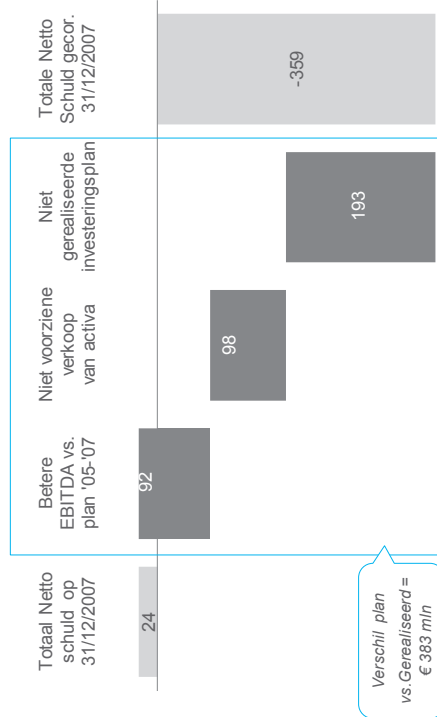
De NMBS vatte haar activiteiten aan in 2005, zonder cash noch vorderingen. Als de NMBS geen netto schulden heeft in 2007, is dit te danken aan meerdere elementen zoals opgenomen in onderstaande grafiek :

- Betere resultaten dan voorzien in het oorspronkelijke plan
- Verkoop van activa die in het plan niet voorzien waren
- Niet verwezenlijking van een deel van het voorziene investeringsplan

Paradoxaal genoeg zou de NMBS bij uitvoering van haar plan er de belangrijkste doelstellingen niet van hebben nageleefd: schulden maken.

Zij zou voor € 359 mln schulden hebben gemaakt tussen '05 en '07.

Totale Nettoschuld : details van de stabiliseringsmaatregelen 2005-2007
€ mln, cijfers NMBS, definitie « tresorerie » (waarde <0 = nettoschuld)



— Dette Nette Totale ajustée au plan '05-'07 — Dette Nette Totale réalisée

- 1) NMBS & « Structurele hervorming van de NMBS. Financiële perspectieven van de nieuwe entiteiten tegen 2008 », 14/9/2004, plan neergelegd bij de notaris bij de oprichting van de nieuwe NMBS n.v. op 29/10/2004
- 2) bron: R.B.C.A. Holding 13/5/2011, Document RB/CA 2011/1/19, aanvullend/complementaire, p.16 | Definitie «Tresorerie»: bevat geen debiteurensaldi op het actief van de balans, die verband houden met de zichtrekeningen
- 3) bronnen: jaarrekening 2005-2007

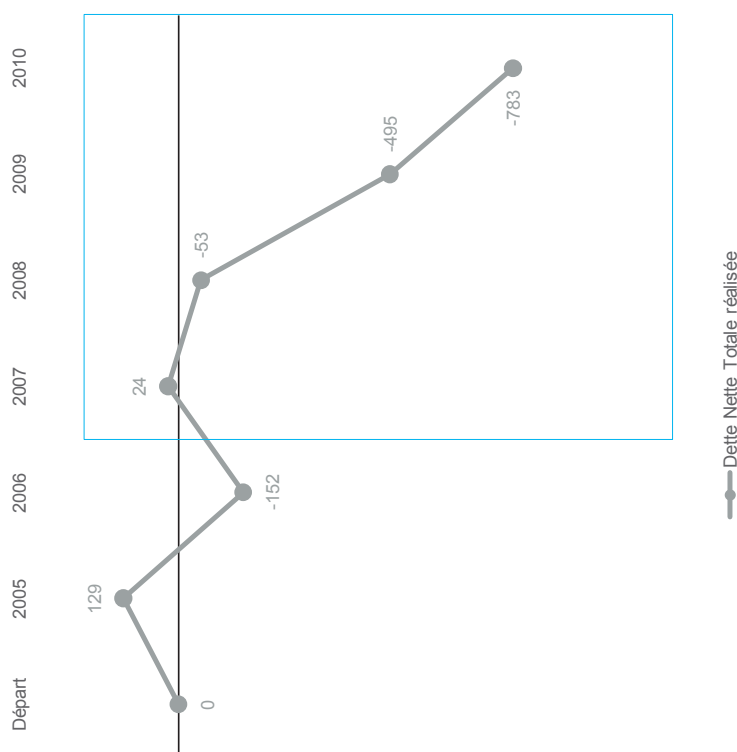


L'augmentation de la dette sur 2008-2010 est essentiellement due à la détérioration de l'EBITDA

Détails expliquant p. 16

Dette Nette Totale réalisée, 2005-2010, part SNCB

€ mln, chiffres Holding, définition « trésorerie »⁽¹⁾ (valeur <0 = dette nette)



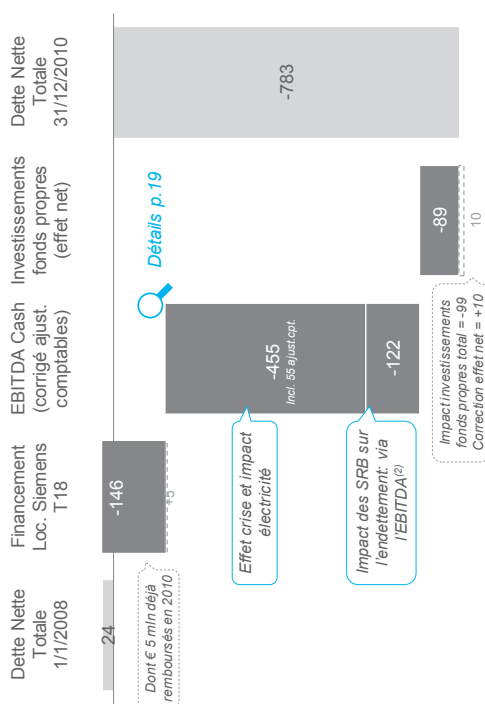
Explication

La dégradation de la dette nette totale de la SNCB depuis 2008 est essentiellement due:

- A la crise, avec une chute cumulée de l'EBITDA cash de € 577 mln
- A l'opération de préfinancement de nouveau matériel roulant pour un montant de € 146 mln en 2009
- À la réalisation d'investissements financés sur fonds propres pour une valeur nette de € 84 mln (ex. matériel roulant TGV)

Dette Nette Totale: évolution 2008-2010

€ mln, chiffres SNCB⁽²⁾, définition « trésorerie » (valeur <0 = dette nette)

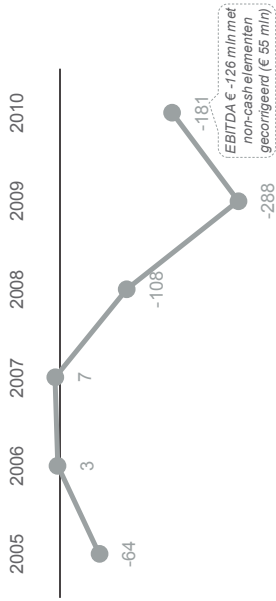


¹⁾ Source: R.B/C.A. Holding 13/5/2011, Document RB/CA 2011/1/19, aanvullend/complémentaire, p. 16 | Définition "Trésorerie": n'inclut pas les soldes débiteurs à l'actif du bilan liés aux comptes à vue
²⁾ Source: Comptes annuels 2005-2010 | Chiffres corrigés des changements de traitement comptable hors SRB (corr. EBITDA 2010 de - € 55 mln d'opérations non-cash)

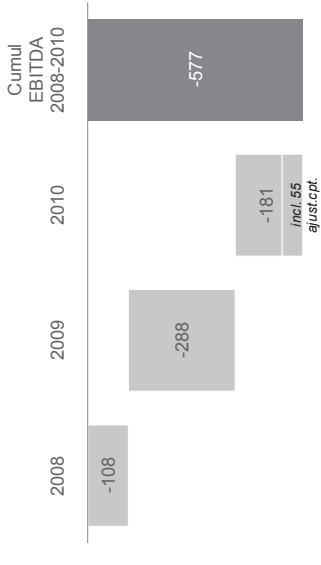
Details van p.17

De vermindering van het O.C. Logistics en de stijging van de elektriciteitskosten zijn de hoofdoorzaken van de operationele cash-drain voor € 577 mln tussen 2008 en 2010

EBITDA cash, gerealiseerd 2005-2010
€ mln, cijfers NMBS⁽¹⁾



EBITDA cash gerealiseerd 2008-2010, per jaar en cumul
€ mln, cijfers NMBS⁽¹⁾



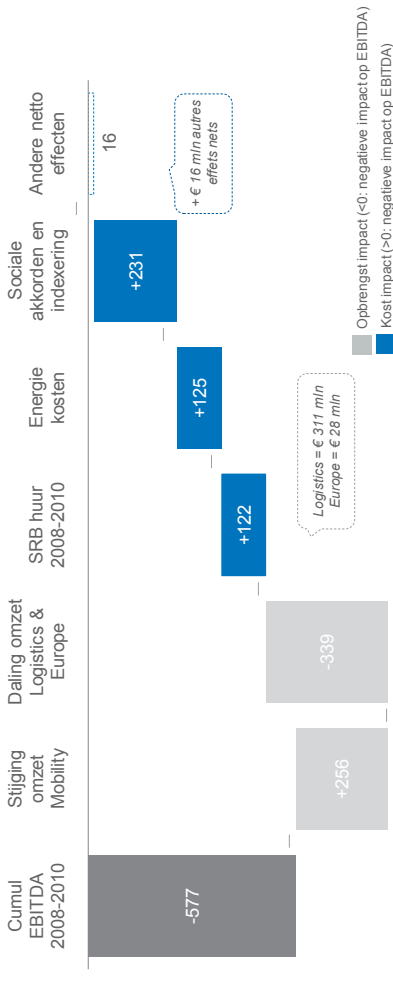
Gecumuleerde impact EBITDA NMBS 2008-2010 op zijn schulden
Toelichting

De gecumuleerde operationele verliezen (EBITDA) 2008-2010 van de NMBS bedragen € 577 mln en verklaren 73% van de schuldtoename van de vennootschap in deze periode (zie supra).

Meerdere externe elementen verklaren deze evolutie:

- Impact van de crisis op het omzetcijfer Logistics en Europe (- € 339 mln), gelukkig voor een deel gecompenseerd door een verbetering van Mobility (+ € 256 mln)
- Betaling van de huren SRB (+ € 121 mln 2008-2010 en + € 122 mln 2005-2007)
- Belangrijke toename van de elektriciteitskosten (+ € 125 mln)
- Sociale akkoorden en indexeringen (+231 mln in totaal)

Décomposition de l'impact cumulé EBITDA 2008-2010
€ mln, cijfers NMBS⁽¹⁾



Opbrengst impact (<0: negatieve impact op EBITDA)
Kosten impact (>0: negatieve impact op EBITDA)



19 ¹⁾ bron: jaarrekening 2005-2010 | gecorrigeerde cijfers van de wijziging in boekhoudkundige behandeling buiten SRB

Depuis 2005, les opérations SRB ont contribué pour € 243 mln à l'endettement de la SNCB via son EBITDA alors même qu'elle n'a pas disposé du cash correspondant

Opération Sales and Rent Back: aperçu schématique



Opération Sales and Rent Back (SRB) avant 2005

- Vente des actifs propres - jusqu'alors détenus en pleine propriété - aux sociétés de leasing, contre versement de cash immédiatement disponible
- Un loyer est payé à l'acquéreur pour l'utilisation des actifs (cash out)

Les opérations SRB de matériel roulant ont pour objectif de **disposer de cash** jusqu'alors immobilisé pour financer le cycle d'investissement et/ou d'exploitation sans recourir à des subsides supplémentaires de l'état

Règlement intragroupe des Sales and Rent Back (SRB) après 2005

- Au moment de la création du Groupe SNCB, la Holding conserve le cash disponible et reste le débiteur du loyer vis-à-vis des acquéreurs
- En dehors de tout cadre contractuel, la SNCB prend en charge et verse (cash out) le montant des loyers⁽²⁾ à la Holding - montant total cumulé de € 243 mln entre 2005 et 2010
- Elle a respecté en cela le plan d'affaires initial qui prévoyait par ailleurs l'apport d'un fonds de roulement qui dans les faits n'a jamais été versé

La SNCB s'est endettée de € 243 mln auprès de la Holding pour permettre à cette dernière de rembourser sa propre dette, et ce sans avoir eu le cash à sa disposition

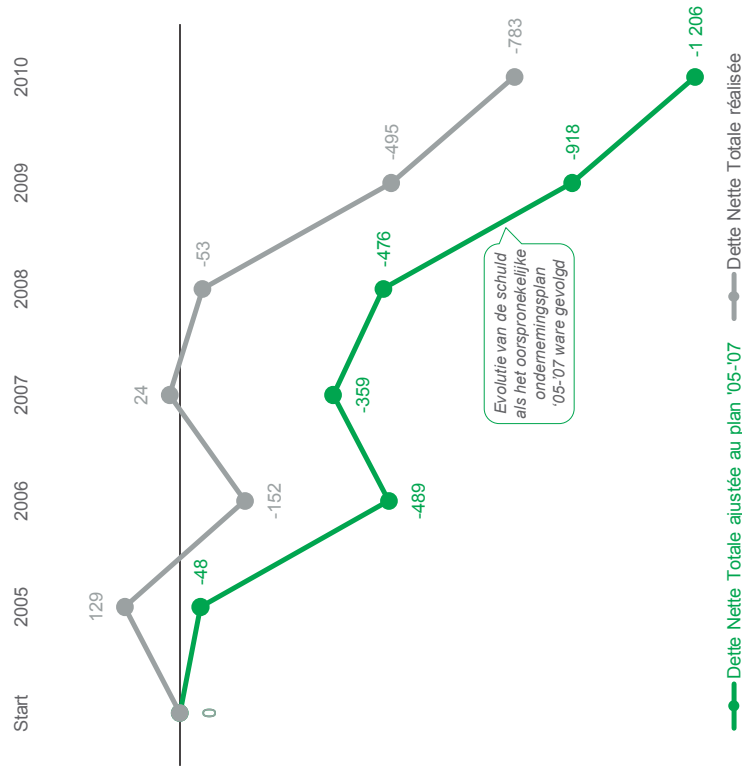


¹⁾ Situation d'application jusqu'à l'exercice 2009 inclus: les dettes liées aux opérations SRB ne sont pas comptabilisées mais reprises comme engagements hors bilan ('off-balance sheet'), tandis que leur remboursement est repris comme charge d'exploitation et inclus dans l'EBITDA. Le respect des normes IFRS a impliqué un changement de comptabilisation des opérations à partir de l'exercice 2010, par lequel les dettes seront désormais comptabilisées dans le bilan ('on-balance sheet') et leur remboursement n'est plus inclus dans l'EBITDA. D'un point de vue cash toutefois, cette reclassification comptable n'induit pas de changements: les montants à partir de 2010 constituent du cash out.

²⁾ L'opération se veut neutre pour la Holding, excepté pour les intérêts qui restent à sa charge et ne sont pas supportés par la SNCB

Samen met de crisis, zou de uitvoering van het oorspronkelijke plan 2005-2007 geleid hebben tot een schulden van ongeveer € 1.2 miljard in 2010

Totale Nettoschuld, gerealiseerd en bijgesteld volgens het plan '05-'07(1), deel NMBS
€ mln, cijfers Holding(2) en NMBS(3), definitie « trésorerie »



Toelichting

In de hypothese waarbij de NMBS de op p. 12 omschreven maatregelen niet zou hebben genomen ter voorkoming van de schuld tussen 2005 en 2007, zou zij de crisis hebben aangepakt met een totale nettoschuld van € 359 mln, hetzij € 383 mln meer dan wat zij effectief heeft verwezenlijkt.

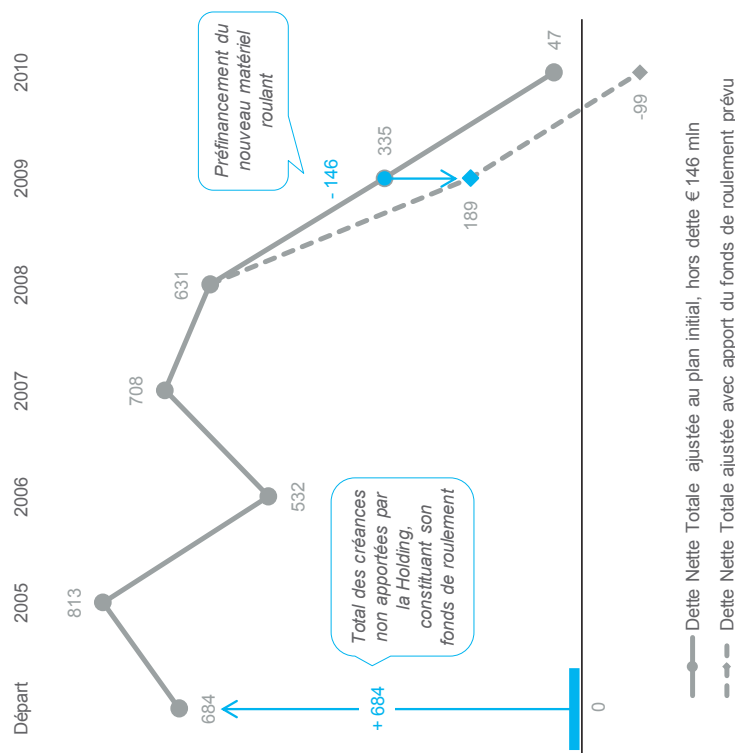
Op basis hiervan, zou de impact van de crisis, gecombineerd met de op p. 13 omschreven investeringsverrichtingen hebben geleid tot een netto schuld van € 1.2 miljard bij de afsluiting 2010.



1) bron: NMBS & « Structurele hervorming van de NMBS, Financiële perspectieven van de nieuwe entiteiten tegen 2008 », 14/9/2004, plan neergelegd bij de notaris bij de oprichting van de nieuwe NMBS n.v. op 29/10/2004
2) bron: R.B.C.A. Holding 13/5/2011, Document RB/CA 2011/1/19, aanvullend/complémentaire, p.16 | Définitie «Trésorerie»: bevat geen debiteurensaldi op het actief van de balans, die verband houden met de zichtrekeningen
3) bronnen: jaarrekening 2005-2010 | gecorrigeerde cijfers van de wijzigingen van de boekhoudkundige behandeling exclusief SRB

La SNCB ne serait pas endettée en 2010 si la Holding avait respecté son engagement d'apporter à sa constitution les actifs nécessaires à son fonds de roulement

Dette Nette Totale 2005-2010, ajustée de l'apport du plan initial
€ mln, chiffres Holding et SNCB⁽¹⁾, définition « trésorerie »
(valeur < 0 = dette nette)



Ajustement de la valeur de la Dette Nette Totale

Sur base de diverses analyses de cabinets d'avocat et d'audit⁽²⁾:

A la création de la nouvelle SNCB à la fin 2004, en contradiction avec les accords politiques initiaux et en dépit du plan d'affaires approuvé⁽³⁾:

▲ € 658 mln d'actifs sous forme de créances n'ont pas été apportés à la nouvelle SNCB mais conservés par la Holding (valeur nette = € 81 mln transférées vs. € 739 mln prévus⁽⁴⁾)

▲ € 500 mln d'apport en capital libéré sous forme de cash n'ont pas été versés immédiatement mais de manière étalée dans le temps⁽⁵⁾

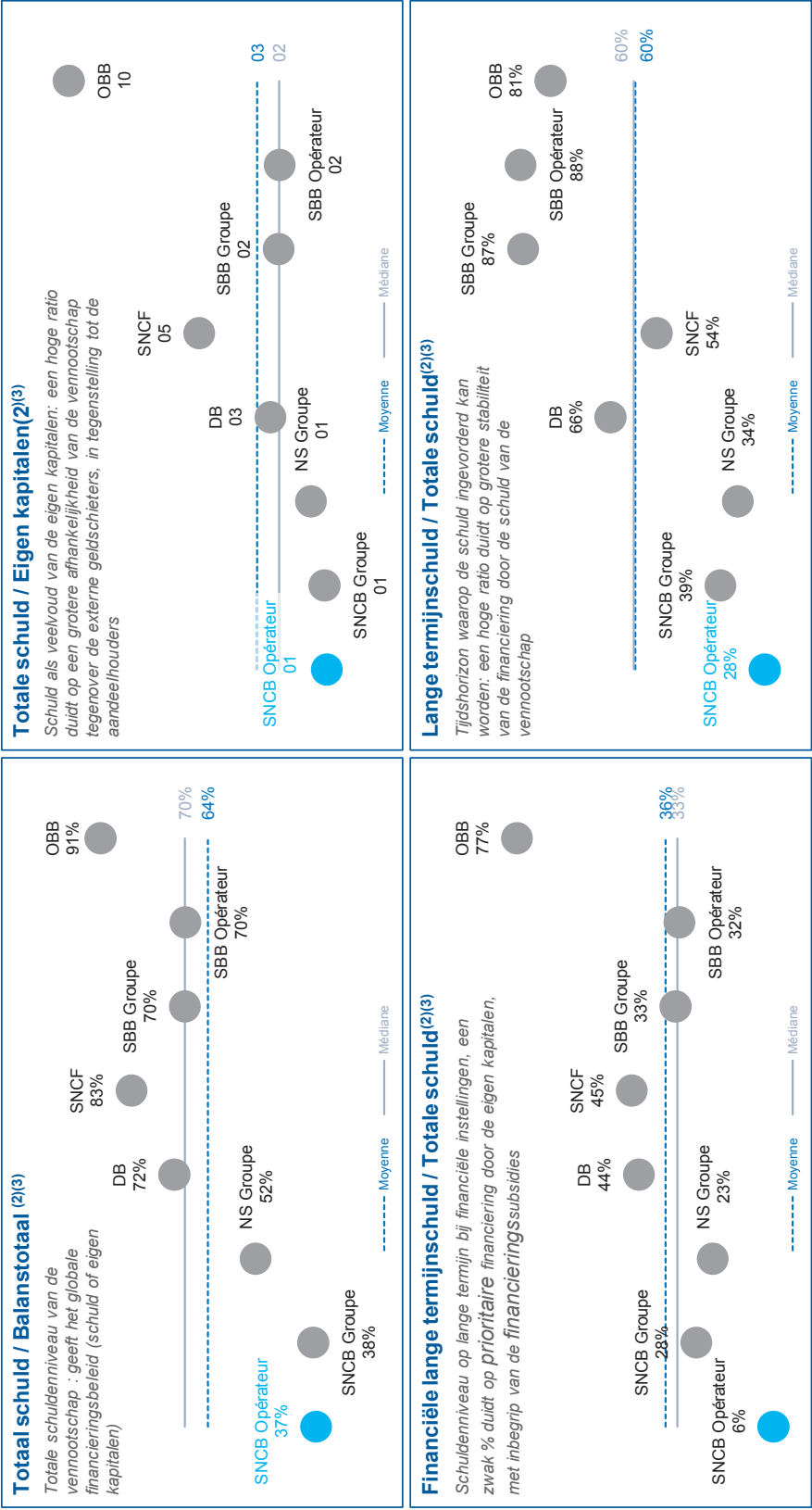
Parmi les créances non apportées se trouvaient celles relatives à l'activité de IFB dont la valeur nette comptable était nulle. Lors de la relance d'IFB, pour conserver le contrôle sur sa filiale, la SNCB a cependant racheté ces créances à la Holding pour € 26 mln

Lors de l'achat du matériel roulant Type 18 en 2009, il a été décidé de ne pas recourir au mode de financement 'classique' via subsidie d'investissement financé par l'Etat et de préfinancer l'acquisition par emprunt propre, d'une valeur de € 146 mln



1) Sources: R.B/C.A. Holding 13/5/2011, Document RB/CA 2011/119, aanvullendcomplementaire, p.16 | SNCB, Comptes annuels 2005-2010
2) Sibbe, Allen & Overy, Ernst & Young, Deloitte
3) Réforme structurelle de la SNCB, Perspectives financières des nouvelles entités à l'horizon 2008, 14/9/2004, plan déposé à la constitution de la nouvelle SNCB s.a. (29/10/2004)
4) Détails: Créances transférées = créances sur Holding, refacturations | Créances non transférées: créances sur clients "corporate", agences de voyage, TVA et clients B-Cargo
5) Étalement dans le temps de la libération du capital en cash: € 230 mln en 2005, € 185 mln en 2006, € 95 mln en 2007 et € 30 mln en 2010

De NMBS en de NMBS-Groep vertonen een relatief zwak schuldenniveau, vergeleken met hun belangrijkste Europese⁽¹⁾ concurrenten. Hun probleem ligt dus eerder in het realiseren van een positieve EBITDA



1) Vergelijkingsgroep ('peer group'): NMBS Groep en Operator, NS Groep (Nederland), DB (Duitsland), SNCF (Frankrijk), SBB Oper. en Groep (Zwitserland), OBB (Oostenrijk)
2) bronnen NMBS Holding (jaar 2009): Amadeus
3) bronnen NMBS Operator (2010), NS Groep (2009), DB (2010), SNCF (2010), SBB Groep (2010), SBB Operator (2010), OBB (2009), jaarrekening





SYNTHESE & CONCLUSIONS

Synthèse & conclusions

- ▲ C'est un très grand défi pour la SNCB de se trouver à l'équilibre cash dans les conditions économiques récentes et dans le cadre d'une structure de groupe très spécifique. Néanmoins, ce défi doit être réalisé.
- ▲ Un cash-drain a toujours été anticipé puisque toutes les activités de la société devaient être assainies. Ce cash-drain n'a cependant pas été financé. Le non-financement a été compensé par des mesures au niveau des fonds propres alors même que l'offre aux clients augmentait (nombre de trains-km).
- ▲ D'un point de vue opérationnel, ont contribué à un cash-drain des activités d'exploitation:
 - la crise économique et la tarification de l'électricité, par nature imprévisibles (€ 455 mln)
 - le paiement des loyers SRB entre 2005 et 2010 sans contrepartie de financement (€ 243 mln)
- ▲ De plus, des circonstances spécifiques en dehors de l'exploitation de la société ont contribué à la croissance de la dette du Groupe et de la SNCB, à savoir:
 - l'opération 'pension' de la fin 2005 (€ 296 mln)
 - le préfinancement de l'achat de matériel roulant SNCB (€ 146 mln) et d'investissements en infrastructure d'Infrabel (€ 200 mln)
 - l'opération ABX (€ 81 mln)





Geert Pauwels
CEO

Transformatie van NMBS Logistics naar een rendabele, performante, internationale logistieke groep

7 juni 2011

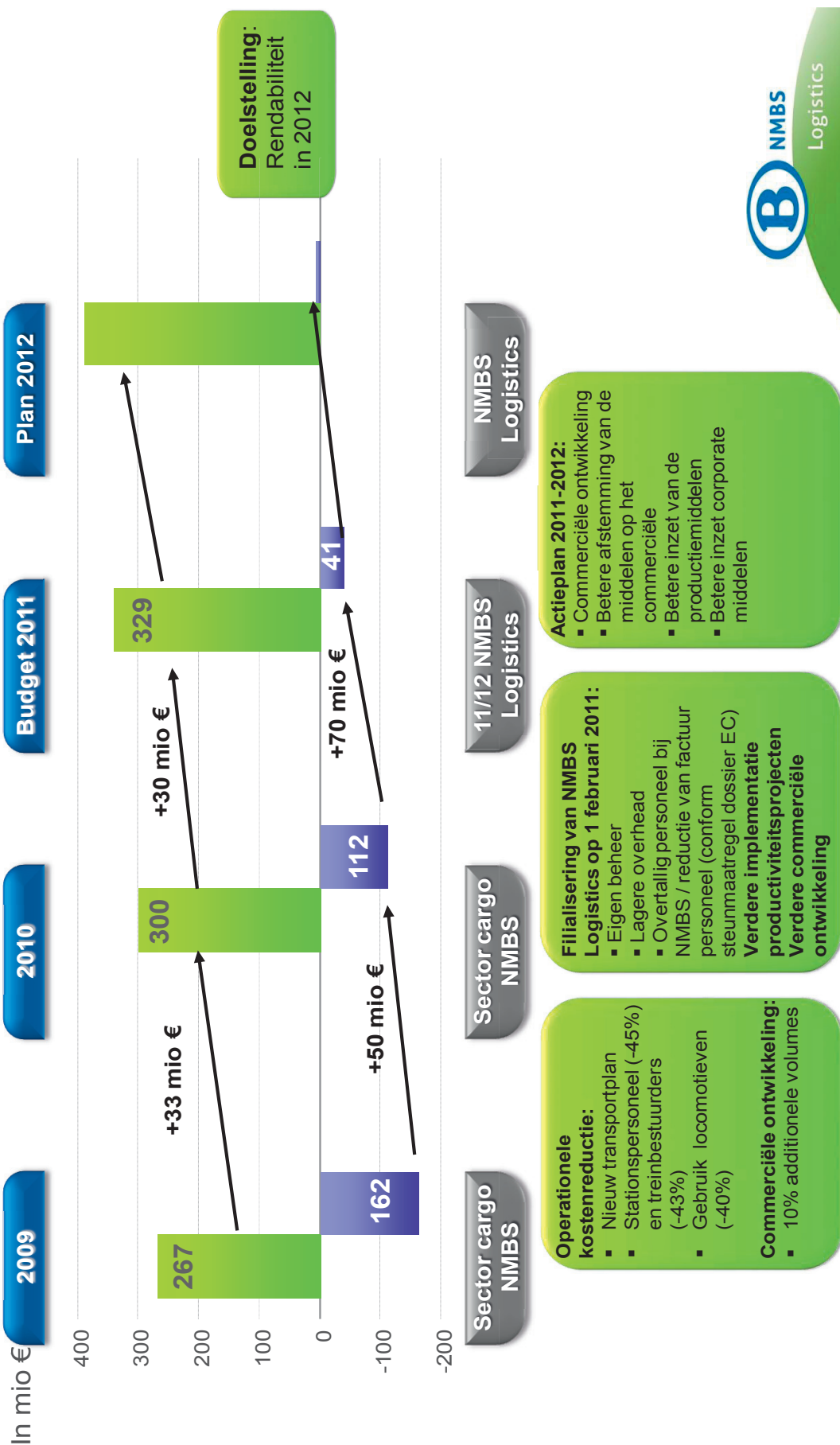
SNCB Logistics - transformation en un groupe logistique, international, performant et rentable

- Une **transformation radicale** pour atteindre la rentabilité dans les 4 ans à peine
- Avec **respect pour le dialogue social** avec tous les interlocuteurs pertinents
- **Développement** continu de l'entreprise par des **investissements** axés sur l'avenir à long terme

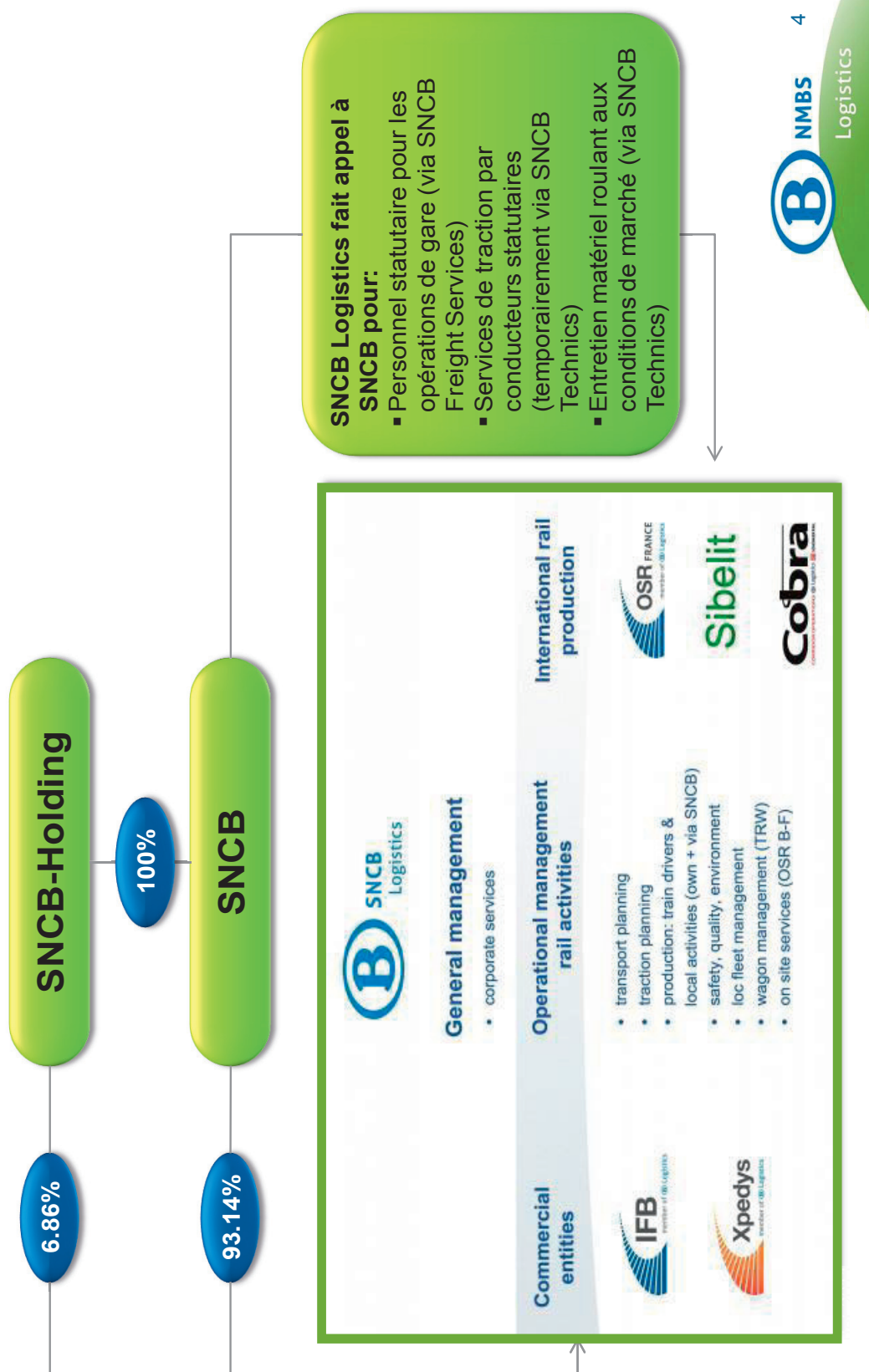
July 12, 2011

NMBS Logistics: financiële evolutie 2009-2012 met impact steunmaatregel

Transportomzet
Recurrente EBIT



SNCB Logistics: entreprise privée depuis 1 février 2011



EC dossier: financiële ondersteuningsmaatregelen

Totaal goedgekeurde staatssteun van 355 miljoen €

EUR 210
miljoen

1. Geen transfer van historische verliezen

EUR 115
miljoen

2. Aangepaste tarieven NMBS en NMBS-Holding, voor een periode van maximum 10 jaar, ter compensatie van het verschil in HR regels voor statutair personeel en marktcondities (“delta to market”)

EUR 30
miljoen

3. Nieuwe kapitaalinjectie

Conditions de la Commission Européenne pour l'approbation aide d'état

'One time – last time'

- Plus d'argent public, ni de la SNCB, ni du Holding, vers SNCB Logistics
- SNCB Logistics doit prévoir elle-même dans son propre financement (prêt ING)
- SNCB Logistics doit devenir rentable avec ses propres moyens

Support minimal

- Intervention en cash limitée à 30 millions euro et 'delta to market'

Ouverture du marché

- Libéralisation avancée du marché, tant que ce n'était pas encore le cas: installations de remplissage de carburant, activités de triage last mile, ateliers d'entretien, terminaux

Conditions conformes au marché

- A partir de ce jour facturation 'at arm's length' entre SNCB et SNCB Logistics (ce qui implique une exigence des services de la SNCB)

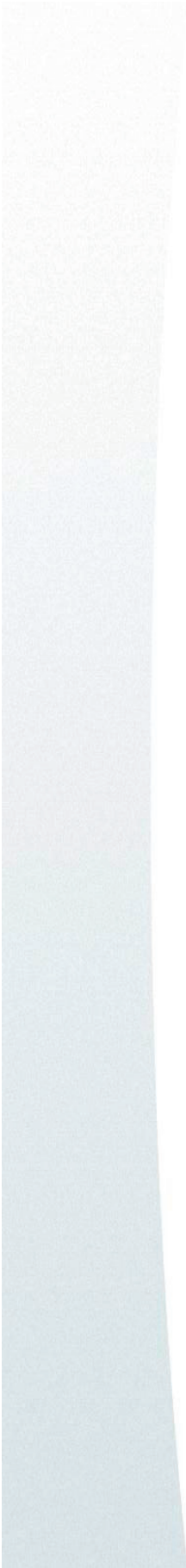
Fonctionnement d'une société privée

- Obligation de la CE de voir SNCB, SNCB-Holding et l'Etat comme des actionnaires. La filiale doit déterminer sa propre politique de développement au sein de son conseil d'administration.
- SNCB Logistics doit être un S.A. comme toute autre entreprise sur le marché avec les mêmes droits et obligations et son propre corporate governance,...

Toekomstige uitdagingen

- Verder evolueren naar concurrentiële privéonderneming
- Actieplan implementeren
- Sociale dialoog verder zetten
- Commercieel en strategisch ontwikkelen in moeilijke economische en concurrentiële omgeving
- Intern veranderingsproces begeleiden
- Spoor ontwikkelen ondanks concurrentiële achterstand op andere transportmodi

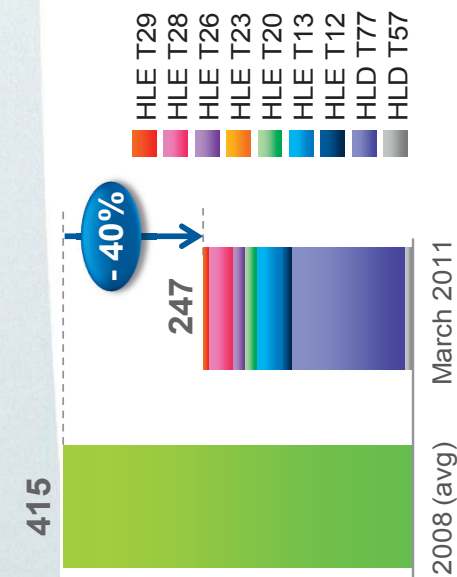




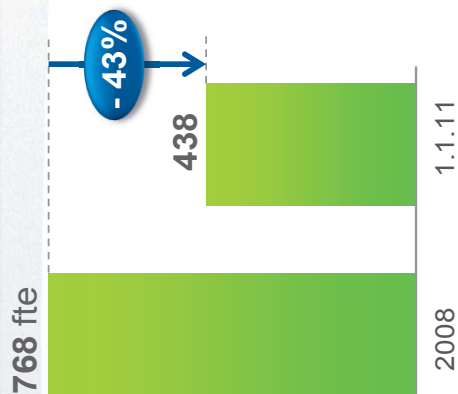
BACK UP



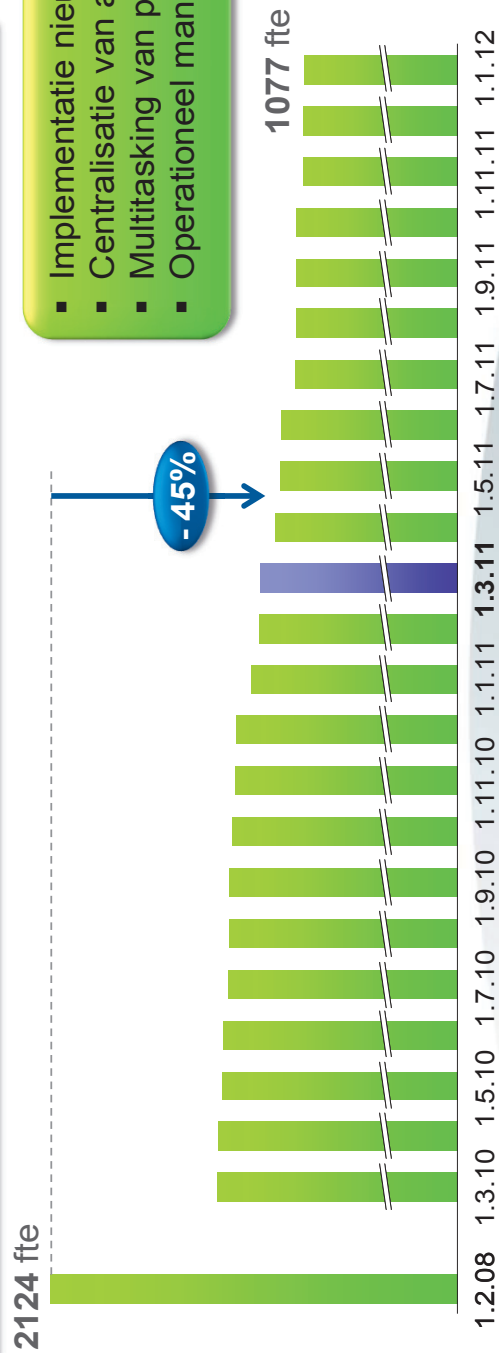
Vermindering vloot locomotieven



Vermindering treinbestuurders



Vermindering stationspersoneel



Actieplan 2011-2012

Acties

Beoogde impact

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Ontwikkeling van intermodaal vervoer ■ Ontwikkeling van verspreid vervoer ■ Ontwikkeling van conventionele treinen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Vullen van bestaande treinen ■ Ontwikkelen van nieuwe treinen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Aanpassing transportplan intermodaal vervoer ■ Aanpassing transportplan verspreid vervoer ■ Product management | <ul style="list-style-type: none"> ■ Betere producten (frequente, kwaliteit, robuustheid,...) ■ Lagere kosten (rijpaden, triëring,...) |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Productiviteit tractiemiddelen & Besturing ■ Productiviteit lokale middelen ■ Optimalisatie onderhoud wagons en locomotieven | <ul style="list-style-type: none"> ■ Verlaging van alle operationele kosten ■ Verhogen van de beschikbaarheid van de assets (wagons, locs) |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Personeel centrale diensten ■ Huisvesting ■ Mainframe | <ul style="list-style-type: none"> ■ Vermindering vaste kosten ■ Versterking en stroomlijning van de organisatie |

1
Commerciële
ontwikkeling

2
Betere
afstemming
middelen op
commerciële

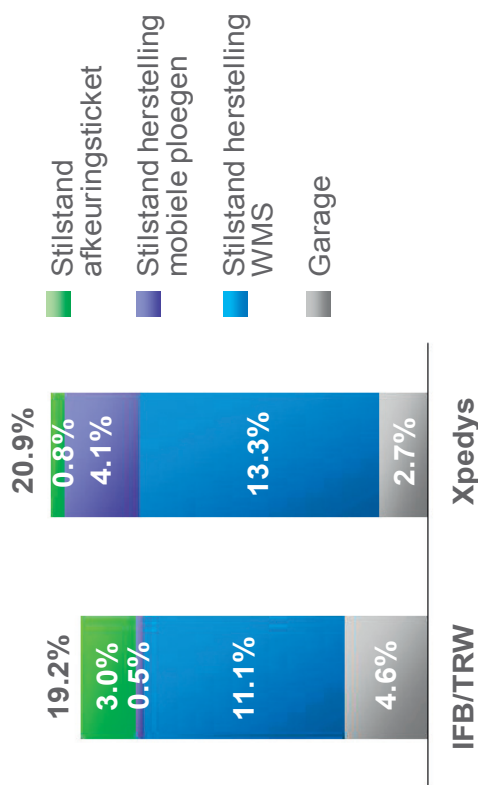
3
Betere inzet
van middelen

4
Rigoreus
beheer
corporate
middelen



De hoge immobilisatiegraad van de wagons is precair en vereist gerichte acties op zowel korte als middellange termijn

Immobilisatiegraad Gemiddelde april 2011



Productie WMS

Budget vs. actuals (aantal wagons)

	Controle	Revisie	Herstelling
Budget – 2011	3 100	600	6 000
Budget mid april	997	182	2 100
Actuals mid april	371	155	867

In de loop van 2011 zullen 400 wagons gecontroleerd worden in het buitenland

- De werkplaatsen kunnen zich hierdoor organiseren om de hoge vraag naar controles, revisies en herstellingen uit te voeren.
- De inzet van de werkkrachten in de werkplaatsen en bij de mobiele ploegen van TRW blijft onveranderd
- Dit moet op korte termijn leiden tot een drastische verlaging van de immobilisatie van de TRW en Xpedys-wagons en in het vrijkomen van de extra gebruikte sporen voor de werkplaatsen

Sociaal plan: actiepunten en status

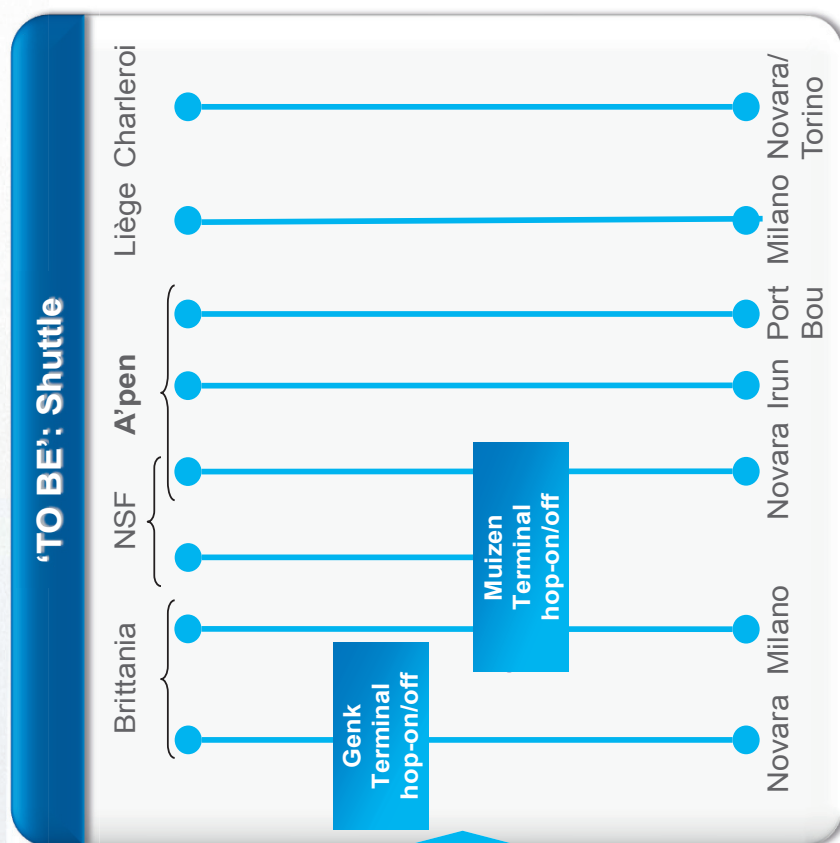
Actiepunt	Beschrijving	Status
1 Filialisering	Overdracht van activiteit naar NMBS Logistics met 'beperkte perimeter' conform sociaal akkoord en plan Europese Commissie	Operationele start op 1 februari 2011
2 Transfer statutair personeel	- Op vrijwillige basis - Aan marktvoorwaarden - Met behoud statuut en voordelen	- Geen vorderingen - Voorziene transfers: - sedentair personeel 1/7 - treinbestuurders 1/9
3 Rekrutering contractueel personeel	75% garantie op statutaire tewerkstelling in stations tot 2014 - Permanent kader niet-discriminerende rangeeroperaties vanaf 2014 ('531')	- Geen vorderingen - Hoge noodzaak voor recrutering op verschillende plaatsen
4 Aanpassing arbeidsvoorwaarden personeel NMBS	- Treinbestuurders en stationspersoneel - Marktconforme verloning (PC 226), ↑ flexibiliteit & mobiliteit	- Geen vorderingen - Belangrijke impact op resultaten
5 Sociaal overleg	- Oprichting specifieke werkgroep Cargo (transfer en arbeidsvoorwaarden intern) - Oprichting gemengde ondernemingsraad NMBS Logistics	Geen vorderingen (antwoord verwacht van de vakbonden)



NMBS Logistics mag geen slachtoffer zijn van huidige blokkering van vooruitgang

- Situatie bij NMBS Logistics is ‘**dringend**’
 - Alle elementen van **sociaal overleg** en **sociaal akkoord** worden gerespecteerd
 - Tot hiertoe **geen enkele uitvoering van de afspraken** (op transfer 30 contractuelen na)
 - Verscheidene wilde en georganiseerde **stakingen** die situatie erger maken
- Verdere realisatie van de gezondmaking van de activiteit (uitvoering actieplan, inclusief wagons naar buitenland,...)
 - Verder respect voor het sociaal akkoord en sociaal overleg, zonder blokkering van vooruitgang (onmiddellijke transfer, rekrutering,...)
 - Doelstelling om hinder te beperken tijdens uitvoering van het plan

Omzetting Cortax naar shuttle concept voor de intermodale trafieken naar Italië

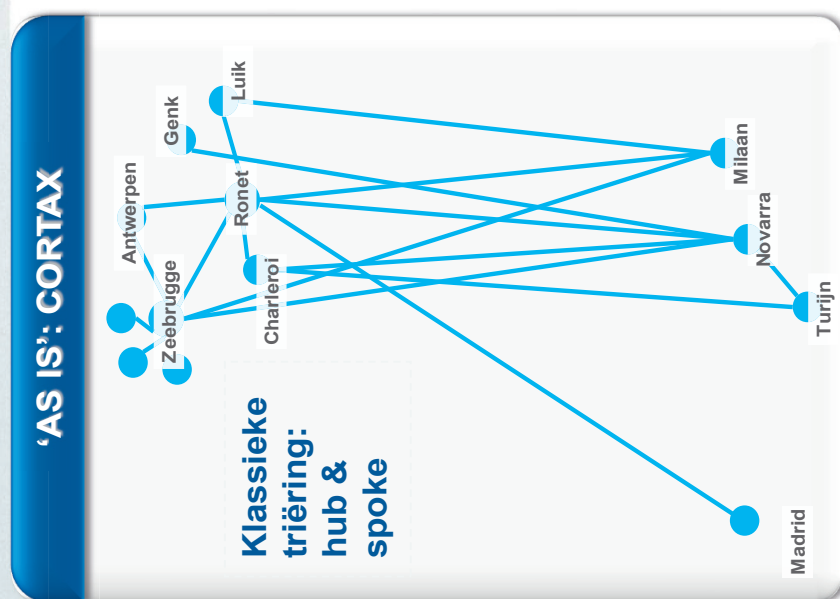


Implementatie

- 2 fasen: april, juni

Belangrijke aanpassingen:

- Geen triëring meer (impact Ronet)
- Vermindering van 9 producten en verhoging van de frequentie van anderen
- Introductie van nieuwe klanten



14 verschillende producten met een frequentie van 1 à 4 rotaties/week



Minder producten met een hogere frequentie, betere kwaliteit en lagere kosten



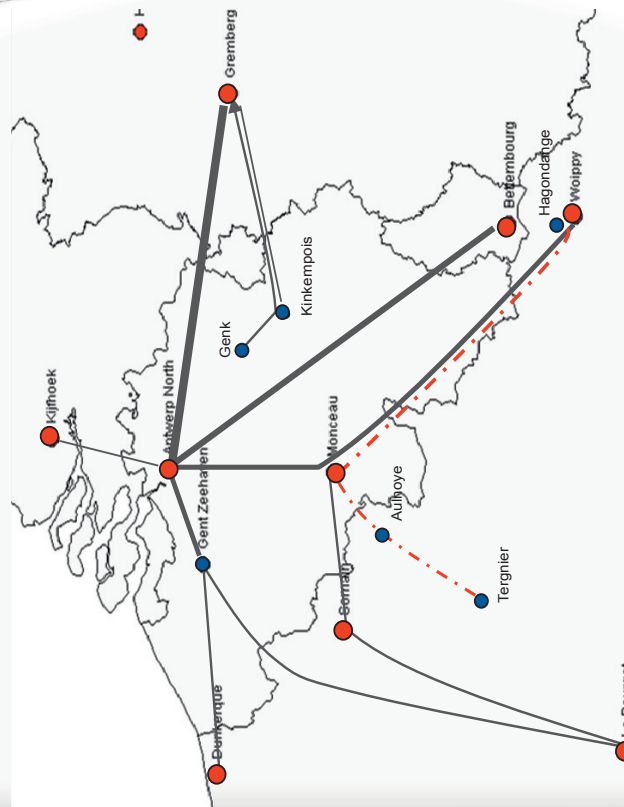
NMBS

Logistics

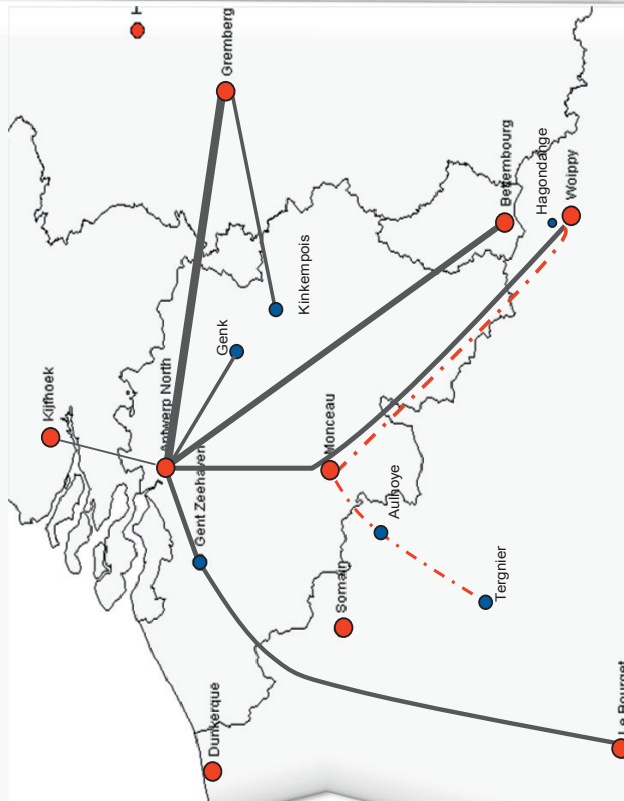


Nieuw transportplan verspreid vervoer 2012 - internationaal

2011



2012



SNCF Fret plooit zich terug op 2 rangeerstations ipv 4
Nieuwe ontwikkelingsroute voor NMBS Logistics via OSR France (Aulnoye Tergnier)



Logistics

Doelstellingen voor lange termijn ontwikkeling



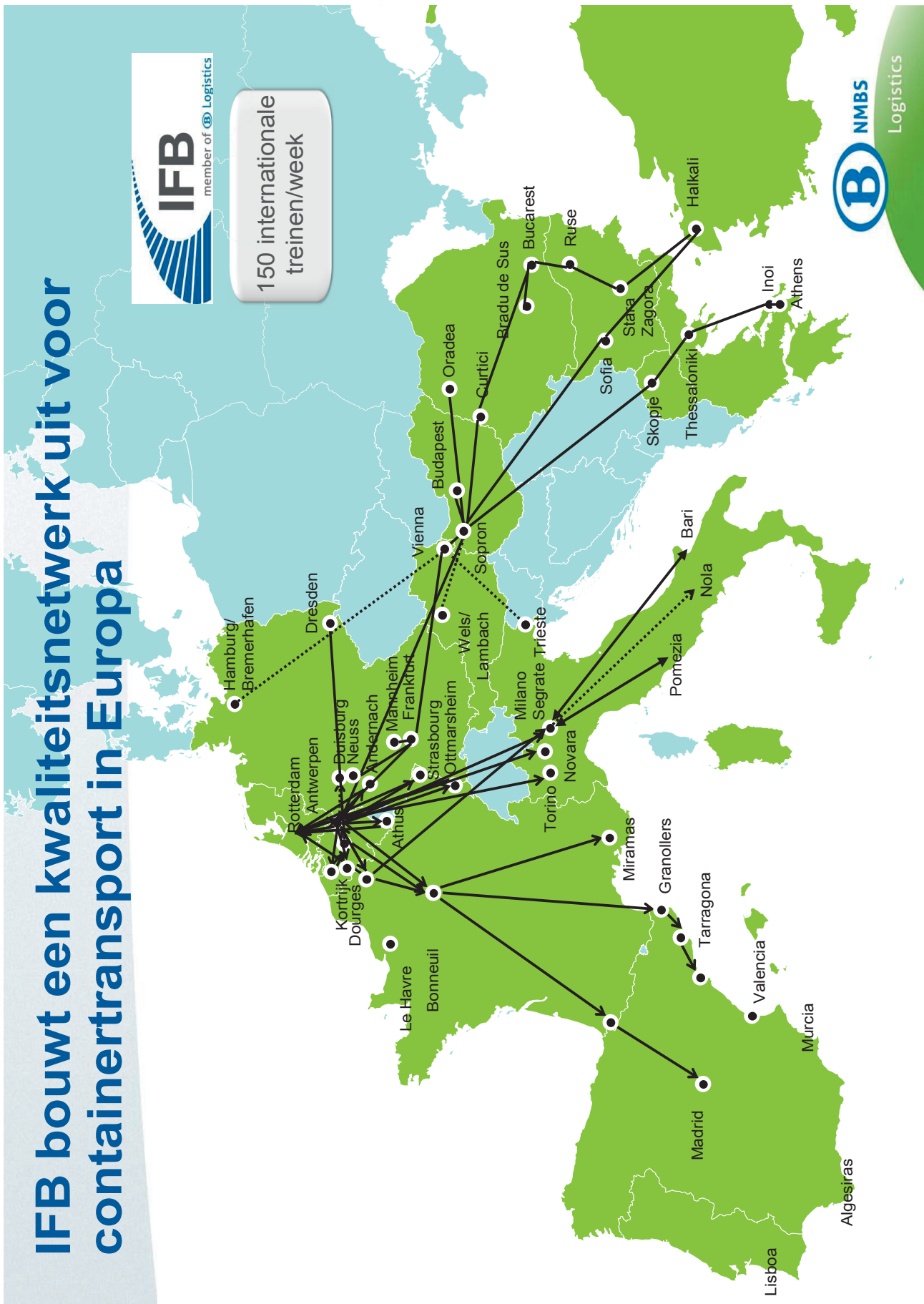
NMBS Logistics nv

Drastische investering in kwaliteit



- | | | |
|----------|-----------------------------|--|
| 1 | Kwaliteit diensten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicated team per klant, SPOC en logistieke adviesverlening ▪ Ontwikkelen van communicatiesysteem met klanten (orders, tracking & tracing) |
| 2 | Kwaliteit producten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beter transportplan, betere 'producten' ▪ Duidelijke afspraken en SLA's – intern, met klanten partners |
| 3 | Kwaliteit management | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sterker en meer competent management in het algemeen ▪ Specifieke aandacht voor kwaliteitsmanagement en productmanagement |
| 4 | Kwaliteit processen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interne processen stroomlijnen en opvolgen ▪ Kwaliteits KPI's opvolgen op alle niveau's ▪ Opvolgen van interne en externe SLA's |
| 5 | Kwaliteit systemen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nieuw IT platform / nieuwe IT systemen voor alle fundamentele processen <ul style="list-style-type: none"> - CIS voor volledige opvolging van orders en vracht - SAP voor financiële opvolging - Iron voor planning van alle operationele activiteiten |





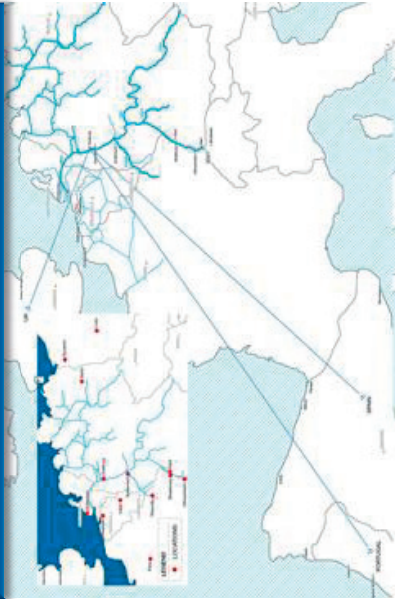
Xpedys, logistieke oplossingen voor conventioneel vrachtvervoer (bulk, metalen, chemicaliën & industriële goederen)



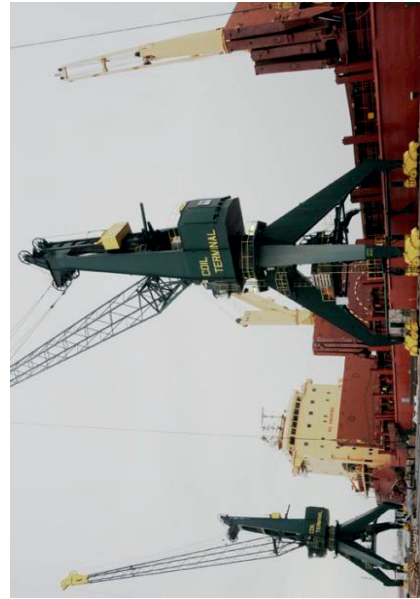
Spoor



Binnenvaart



Warehousing & Trucking



Logistics & Forwarding



Internationale ontwikkeling NMBS Logistics



- Sibelit, met SNCF, CFL, SBB Cargo
- Cobra, partnership DB Schenker
- Open access/OSR France
- Internationale alliantie SWL Xrail



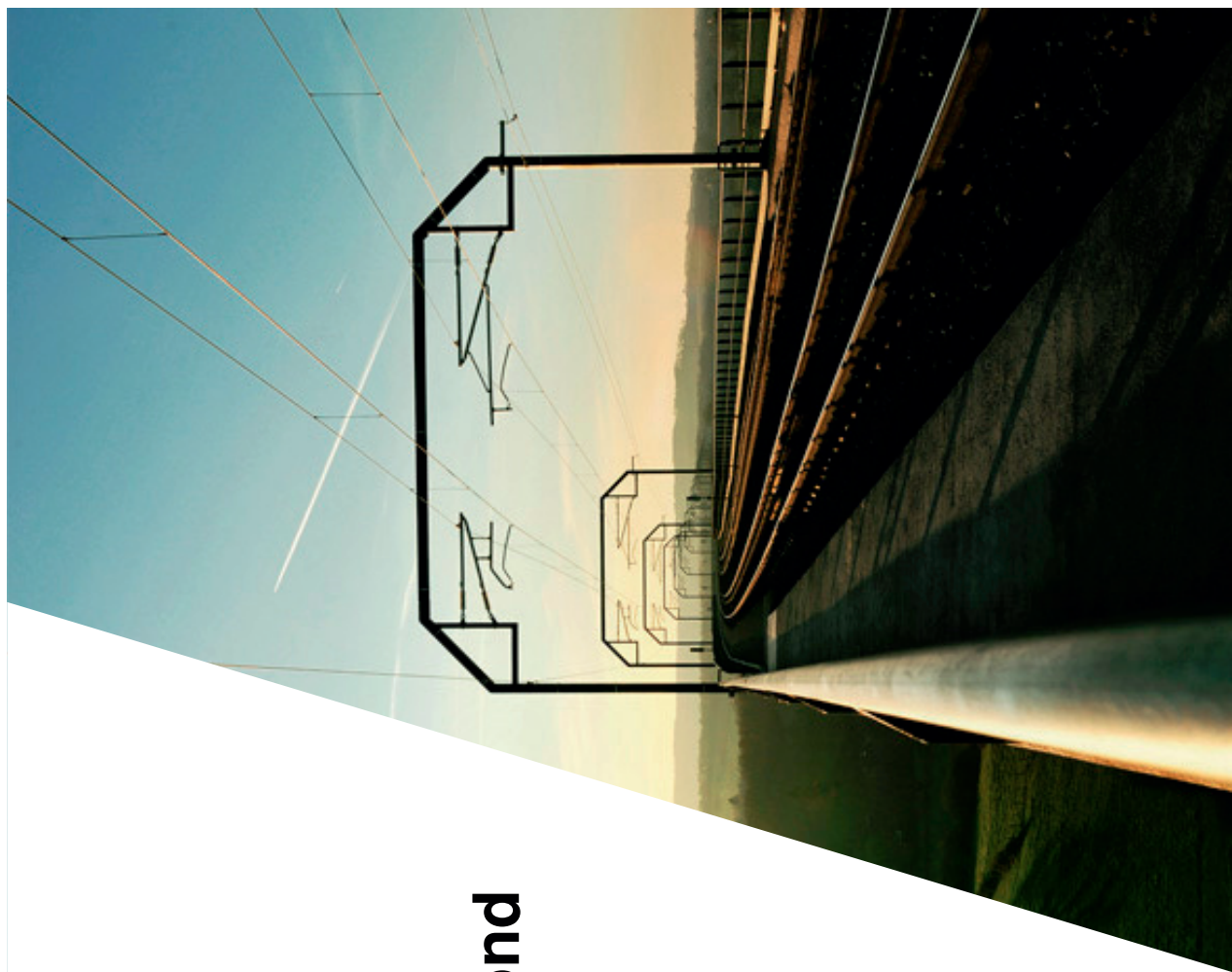


Infrabel : een financieel gezond overheidsbedrijf

Luc Lallemand

Commissie Infrastructuur

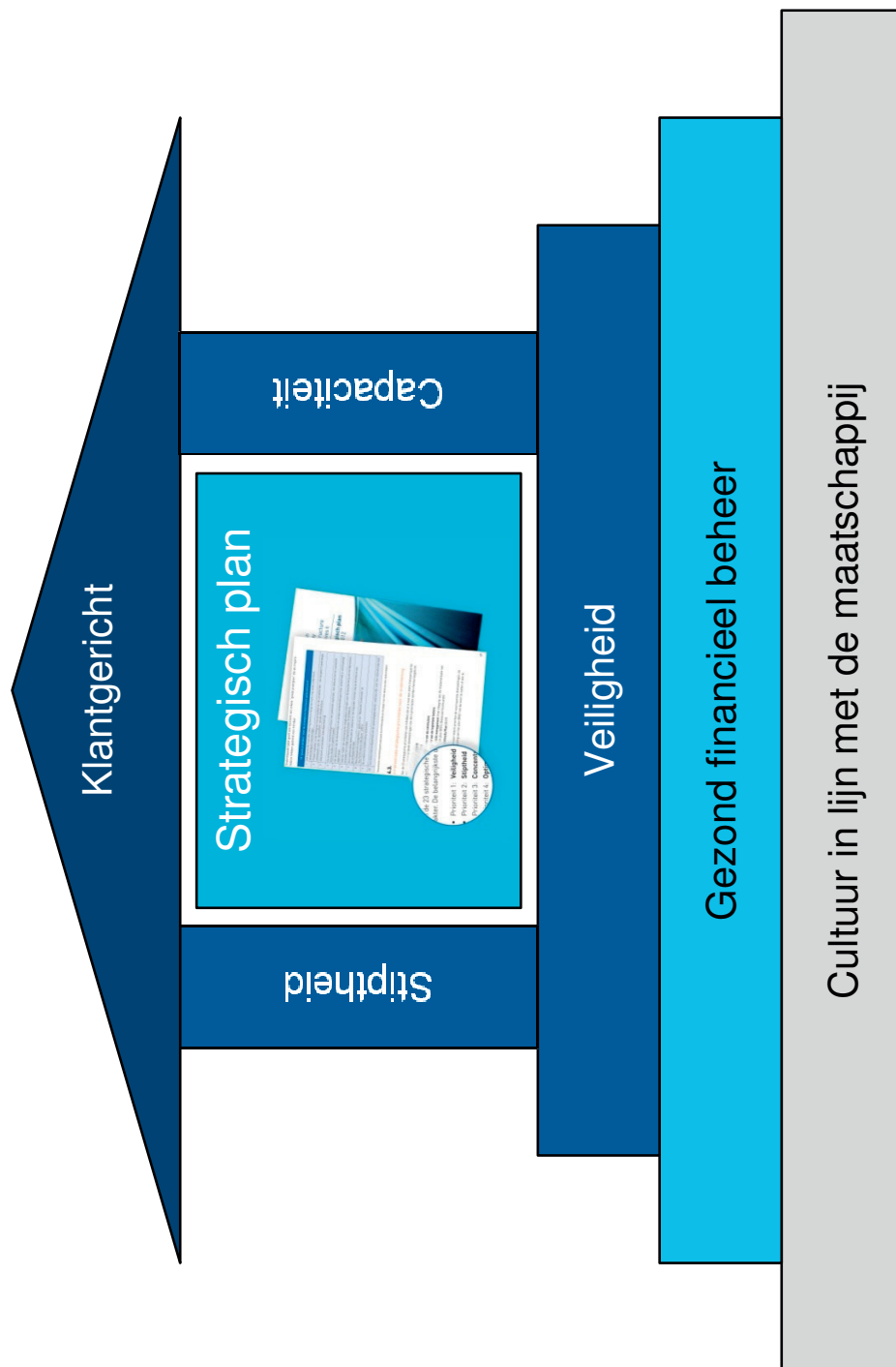
07/06/2011



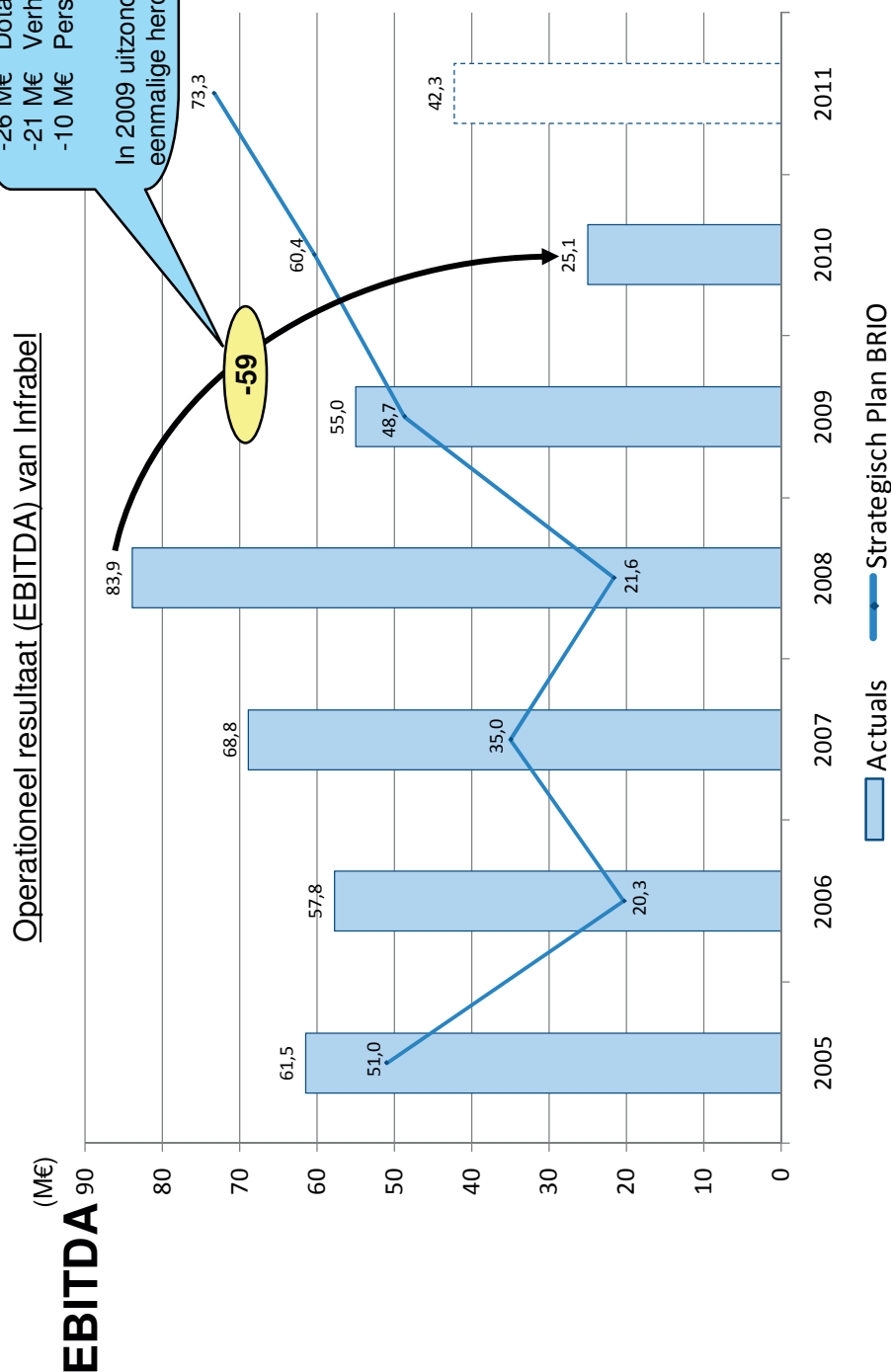
Agenda

1. Inleiding
2. Resultaten Infrabel 2005-2010
3. Lopend rationaliseringsproces
4. Een toekomst “at risk”
5. Conclusie

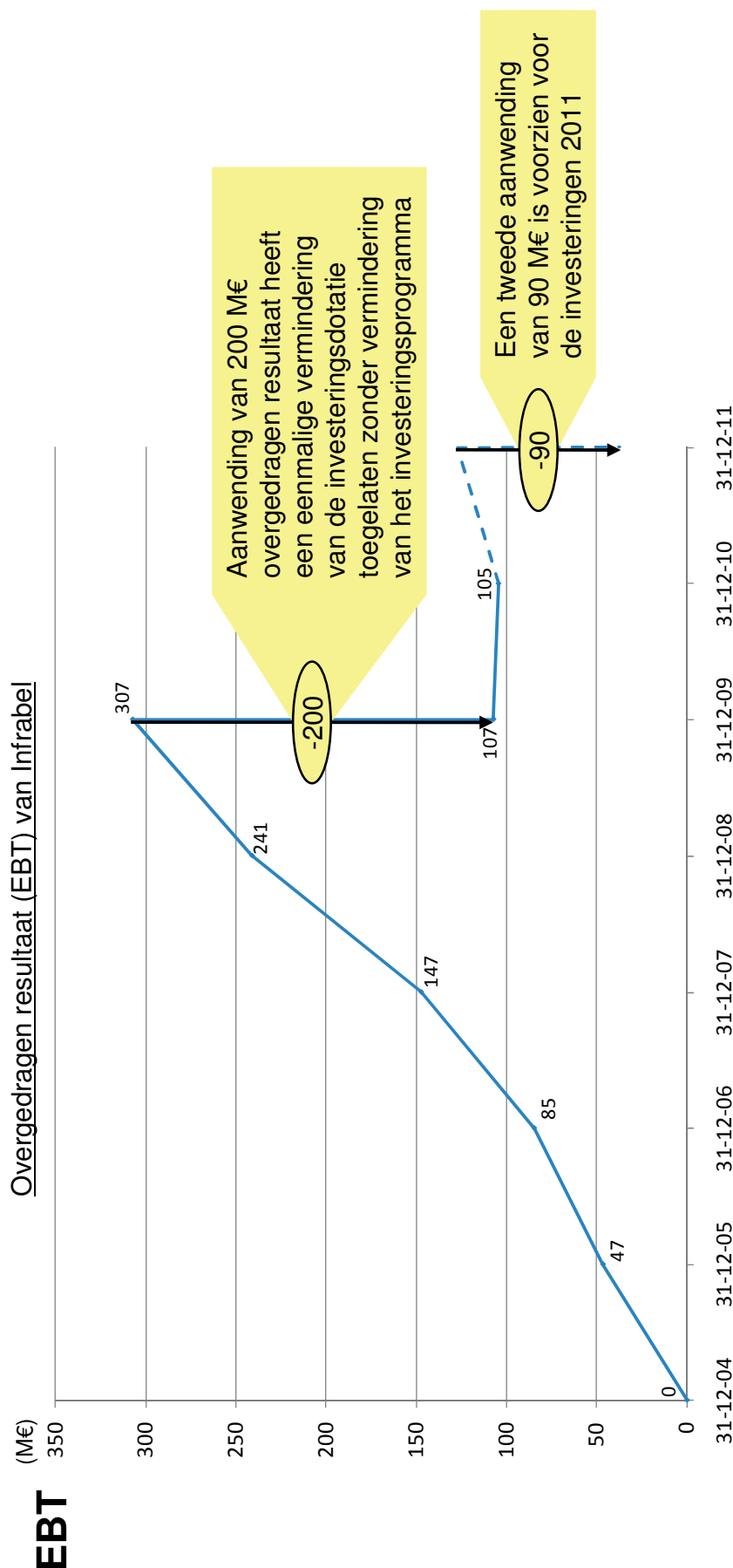
Een coherente strategie ondersteund door een gezond financieel beheer



Infrabel heeft sinds de start van zijn activiteiten in 2005 altijd een positief operationeel resultaat verwezenlijkt

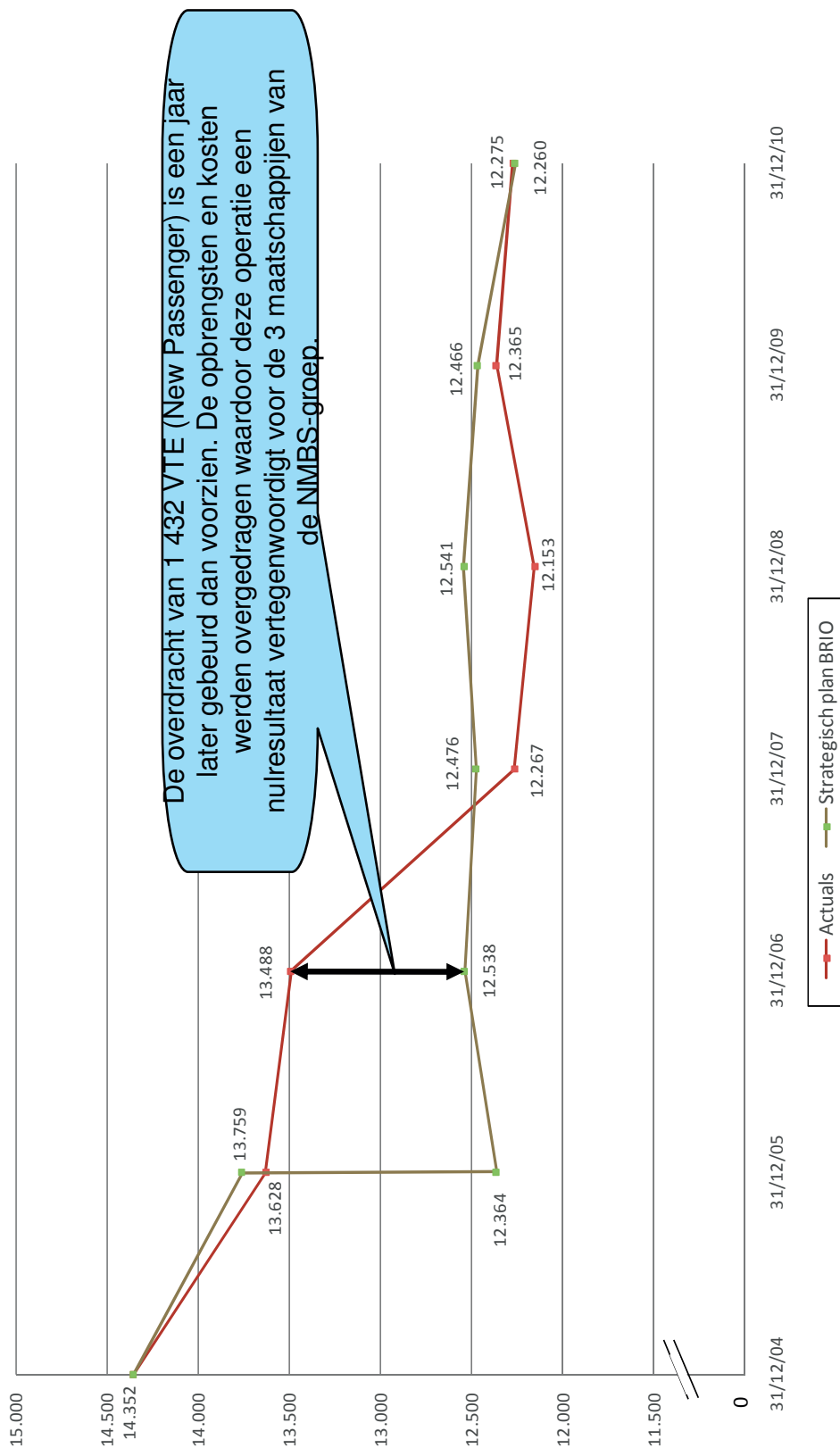


Het opgebouwde financieel resultaat is opnieuw geïnvesteerd in het spoor en in de spoorveiligheid

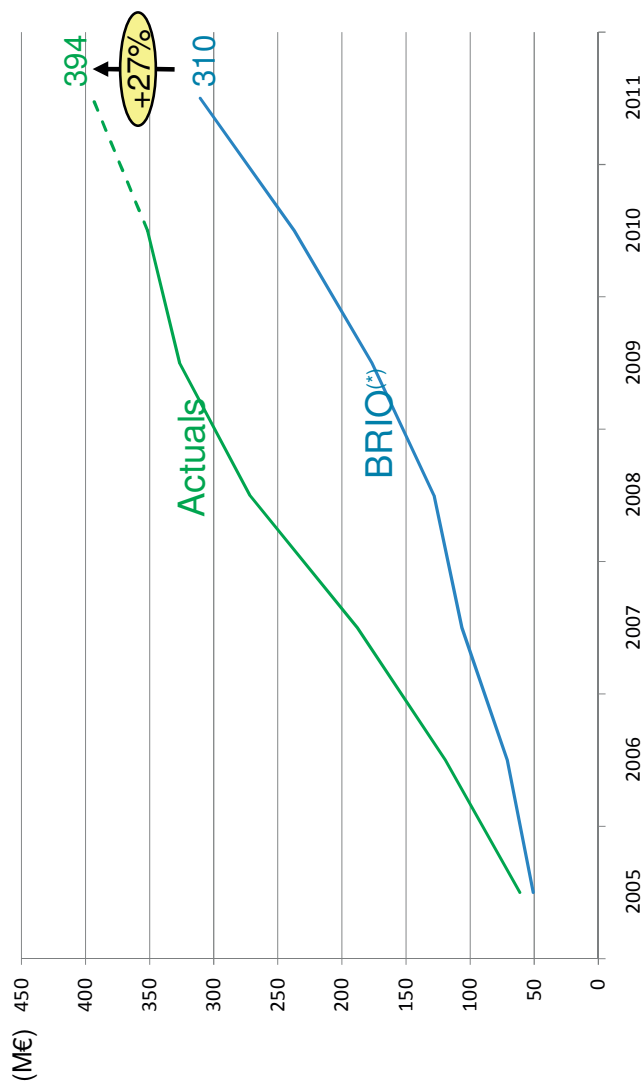


Een personeelsevolutie onder controle

VTE



Gecumuleerd operationeel resultaat (EBITDA) van Infrabel



(*) BRIO = strategisch plan van Infrabel

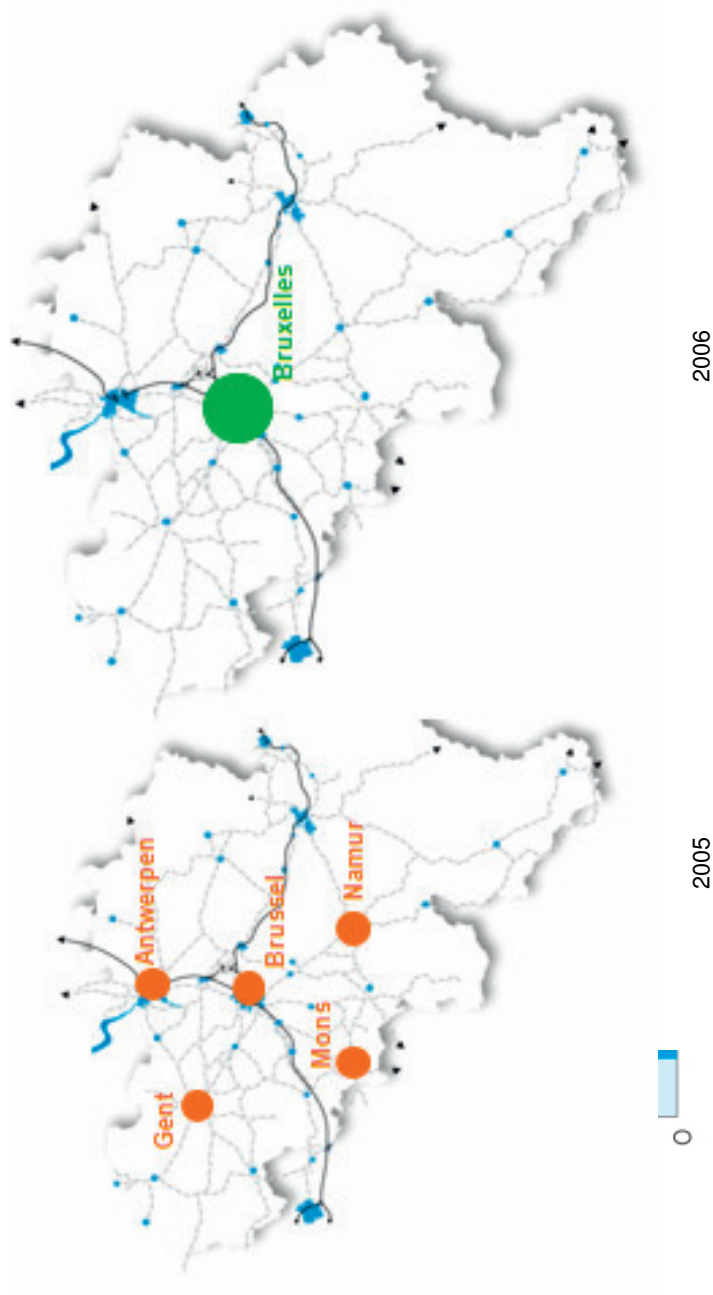
- Tijdens de hele periode van het bedrijfsplan is Infrabel zijn engagementen meer dan nagekomen.
- De beloofde bijdrage van Infrabel aan de stabilisatie van de geconsolideerde schuld van de NMBS-Groep wordt ruimschoots overstegen.

Infrabel bereidt zich voor op de toekomst door zijn productieapparaat te rationaliseren

Vermindering van het aantal dispatchings

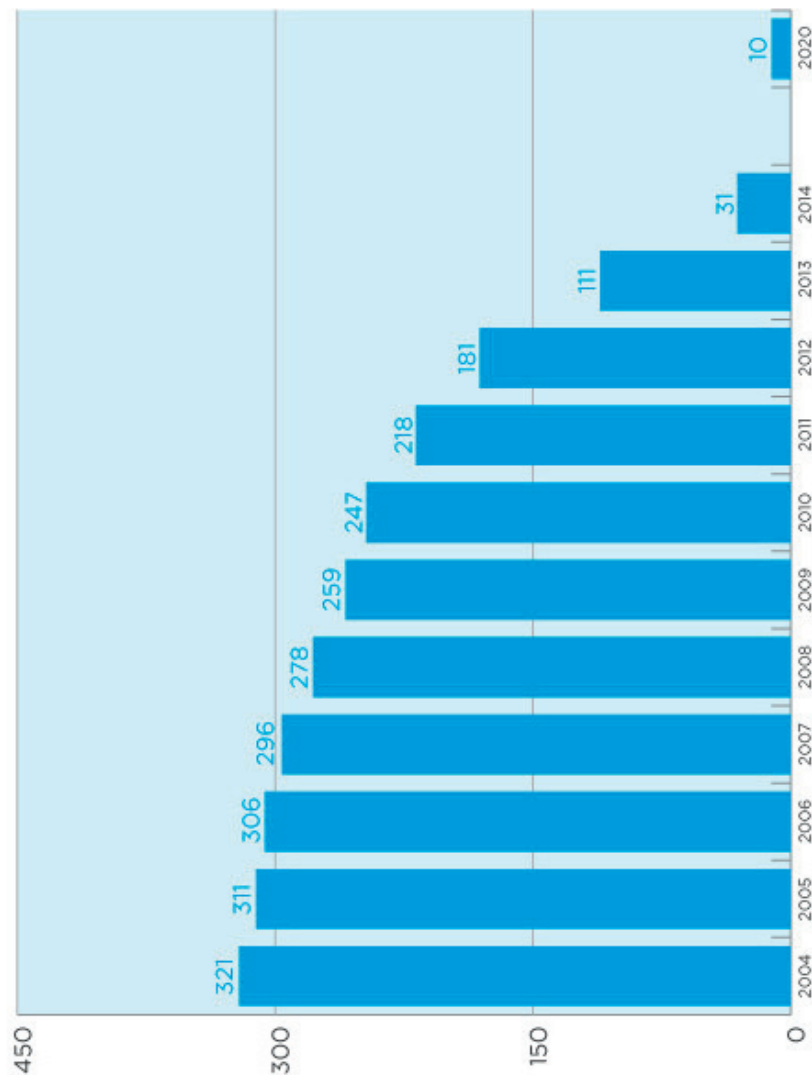
VOOR 2005

EINDE 2006



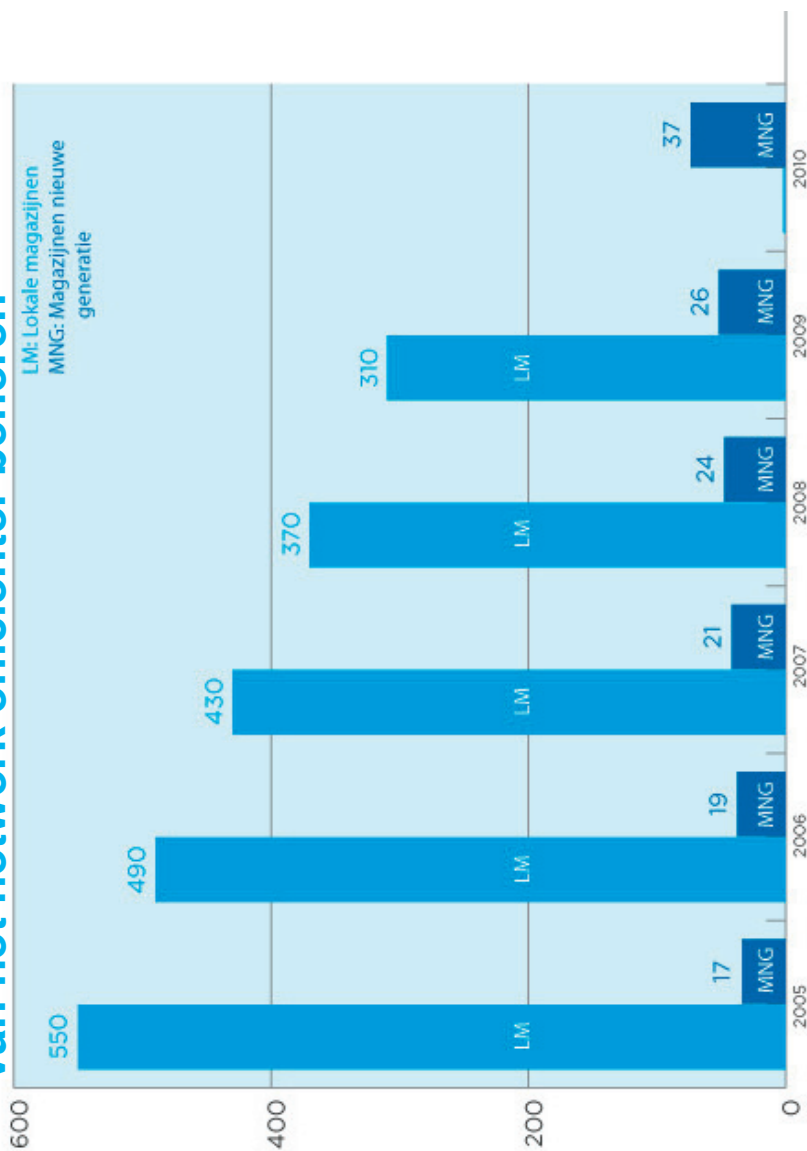
Infrabel bereidt zich voor op de toekomst door zijn productieapparaat te rationaliseren

Aantal seinhuizen verminderen



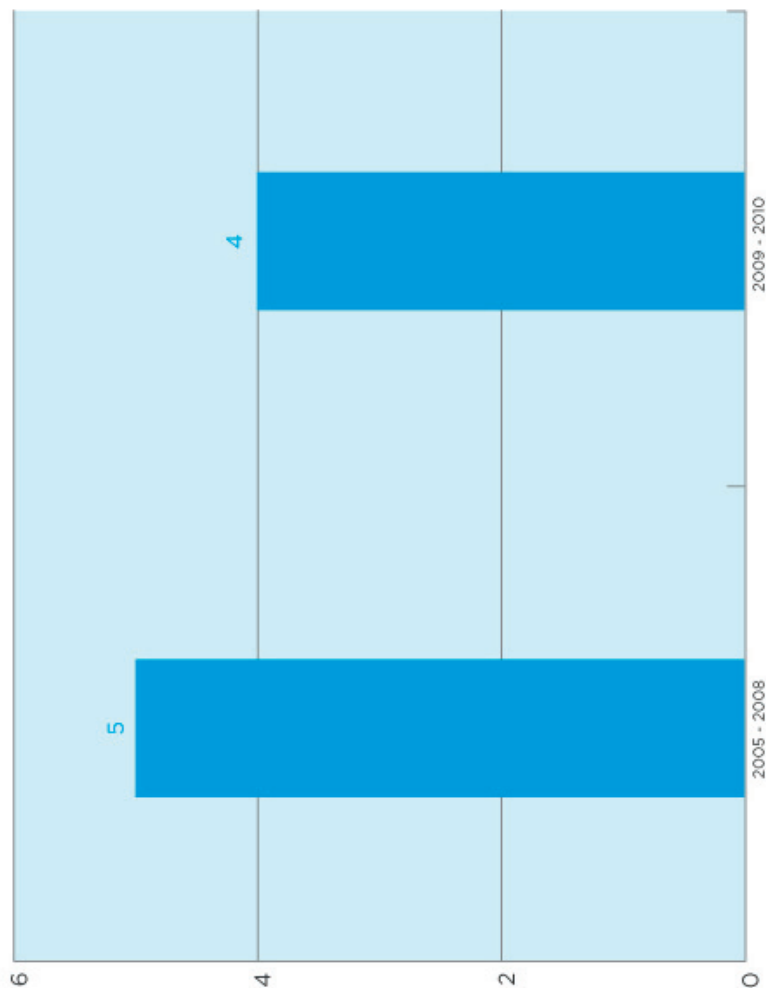
Infrabel bereidt zich voor op de toekomst door zijn productieapparaat te rationaliseren

De instandhouding (vernieuwing en onderhoud) van het netwerk efficiënter beheren



Infrabel bereidt zich voor op de toekomst door zijn productieapparaat te rationaliseren

Aantal werkplaatsen / centrale magazijnen verminderen



Lopend rationaliseringsproces – samenvatting

- Infrabel heeft sinds 2005 grondige hervormingen doorgevoerd met een meetbare impact :
 - daling van het aantal seinhuizen met 96,5 %
 - daling van het aantal dispatchings met 80%
 - daling van het aantal magazijnen met 93,2 %
 - sluiting van een werkplaats
- De productiviteitswinsten werden opnieuw geïnjecteerd in het productieapparaat waardoor het bedrijf financieel in evenwicht is gebleven, ook na de crisis en na Buizingen.

Drie grote risico's wegen op de toekomst van het bedrijf

1. Niveau van de dotaties

Over de periode 2009-2011 waren de dotaties beduidend lager dan wat voorzien was in het strategisch plan en het oorspronkelijke beheerscontract.

Risico :

Iedere nieuwe dotatieverlaging zal zijn weerslag hebben op de kwaliteit van de dienstverlening.

Drie grote risico's wegen op de toekomst van het bedrijf

2. Capaciteit van het netwerk

- Verschillende knooppunten zijn verzadigd (Noord-Zuidverbinding, toegang tot de haven van Antwerpen,...)
- De mobiliteitsbehoefte blijft stijgen

Risico :

Zonder infrastructuuruitbreiding – die de nodige middelen vereisen – kan men het spoor niet verder laten groeien.

Drie grote risico's wegen op de toekomst van het bedrijf

3. Staat van het netwerk

- De kwantumsprong die genomen moet worden inzake veiligheid (TBL1 + en ETCS)
- Veel technische componenten zijn aan het einde van hun levenscyclus

Oefenen een zware druk uit op de onderhouds- en investeringskosten van het huidige netwerk.

Risico :

Een stijging van de infrastructuurkosten die niet gecompenseerd wordt door bijkomende inkomsten want :

- Infrastructuurvergoeding werd nooit verhoogd (niet gekoppeld aan index)
- Het netwerk breidt elk jaar uit (HST, GEN, ...)

Conclusie

1 Infrabel bereikt ieder jaar een financieel evenwicht en heeft geen schulden opgebouwd

2 Dit evenwicht werd mogelijk gemaakt door grondige hervormingen

3 Infrabel staat nog voor grote strategische uitdagingen zoals :

- veiligheid (ETCS, TBL1+, concentraties, ...)
- stiptheid
- capaciteit

Die dit broze evenwicht onder druk zetten.