

jaarverslag NMBS 2011

Beter vooruitgaan

volume I

Wij danken onze medewerkers en hun kinderen voor hun enthousiaste deelname aan de fotosessie voor dit jaarverslag.

Dit jaarverslag wordt in beperkte oplage gedrukt op Cocoon Offset 100% gerecycleerd. Een interactieve pdf is beschikbaar op www.nmbs.be/corporate.

Verslag over de kwaliteit van de reizigersdienst 2011

In uitvoering van Verordening (EU) 1371/2007 betreffende de rechten en verplichtingen van reizigers in het treinverkeer publiceert NMBS een verslag over de kwaliteit van de reizigersdienst voor het jaar 2011. Dit verslag is als bijlage bij het jaarverslag te consulteren op www.belgianrail.be/nl/corporate/Publications/rapport_annuel.aspx

NMBS

jaarverslag 2011

2011 is een scharnierjaar voor NMBS. We hebben de strategische fundamenten voor verdere groei gelegd en bepaald hoe we beter kunnen vooruitgaan. “Bestemming beter” blijft het motto dat ons doet vooruitgaan. NMBS groeit jaar na jaar, maar de uitdagingen zijn eveneens groter geworden. We willen meer kwaliteit: stipter en uiterst veilig treinverkeer, goede informatie voor en tijdens de reis, een aanbod op maat van de klant en van de toekomstige vraag. We willen dat bereiken door nog efficiënter en productiever te werken. Ook financieel moet het plaatje kloppen, met een gezond evenwicht tussen inkomsten en uitgaven. Als we beter vooruitgaan, kunnen we een betere mobiliteitstoekomst bieden aan de jongere generatie. We werken uiteraard voor de klant van vandaag, maar wat we nu beslissen en uitvoeren zal nog belangrijker zijn voor zijn kinderen, die onze klanten van morgen zijn.

De foto's in dit jaarverslag tonen de inzet van onze medewerkers van vandaag gezien door de ogen van hun kinderen, misschien onze medewerkers van morgen.





Inhoud - volume I

8 Bestemming beter: visie voor een duurzame toekomst



10 Drie vragen aan Laurence Bovy, voorzitter raad van bestuur en Marc Descheemaeker, gedelegeerd bestuurder



14 **Beter groeien**

20 **Beter rijden**



28 **Beter reizen**

36 **Beter werken**



42 **Beter beheren**



De simulator is precies
een grote PC waarop je spelletjes
met de trein kan spelen.

Xavier

Papa Laurent is instructeur voor de treinbestuurders in het opleidingscentrum van Bertrix. Zijn kinderen vinden de treinsimulator een fantastisch speeltje, met een joy-stick en veel knopjes. Xavier is in de wolken, nu kan hij zelf met de trein rijden, net zoals papa. Cecilia is ingenomen met de vele kleurtjes.



Bestemming beter: visie voor een duurzame toekomst

De visie van NMBS uit zich in het motto "bestemming beter". NMBS bouwt aan een solide onderneming die duurzame verbeteringen beoogt op drie niveaus: economisch, sociaal/maatschappelijk en ecologisch (triple bottom line).

Om die verbeteringen te realiseren, heeft NMBS strategische projecten gelanceerd in alle geledingen van de onderneming. Wat willen we? In een notendop: beter groeien, beter rijden, beter reizen, beter werken en beter beheren.

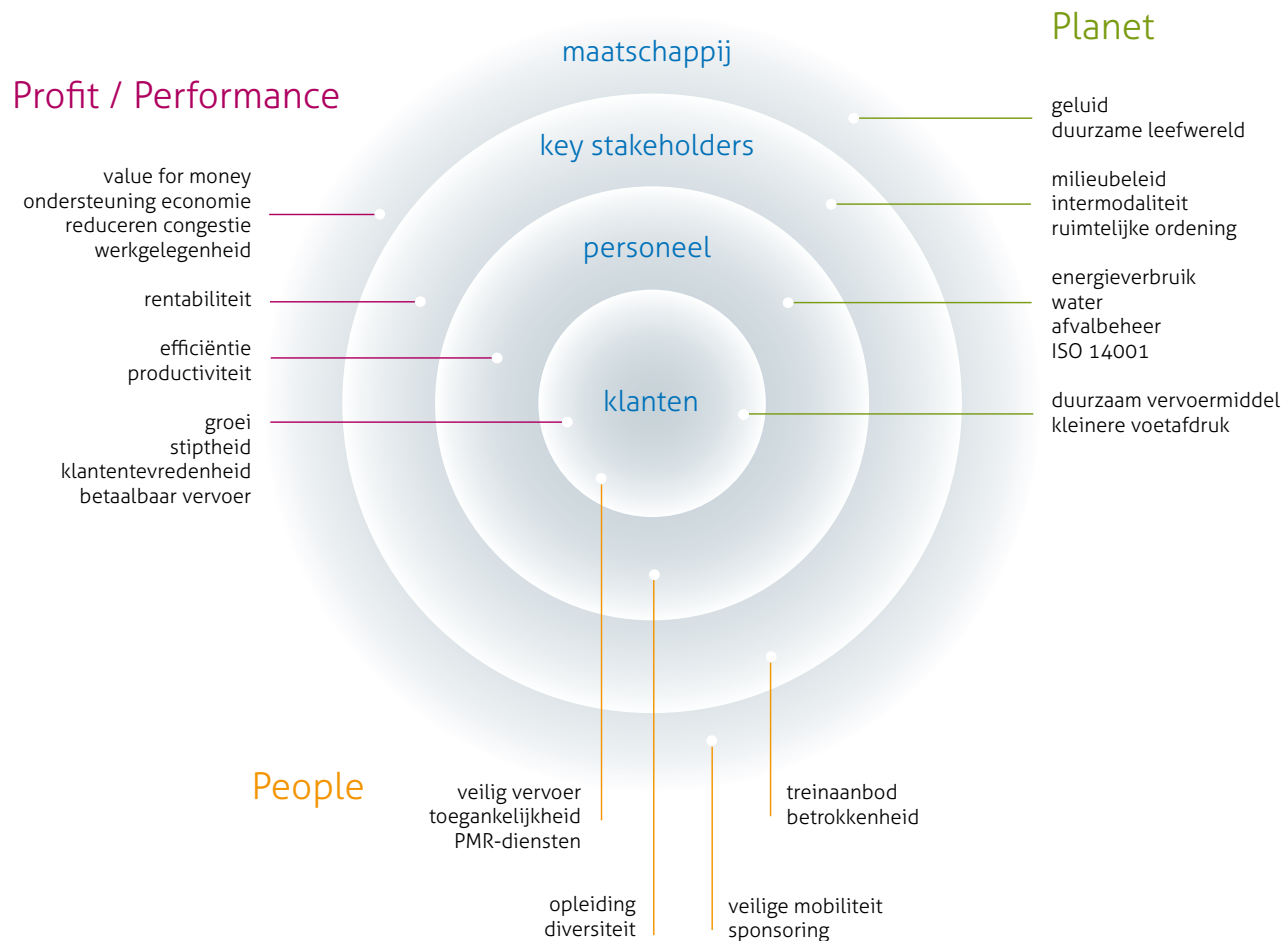
1. Strategisch verbeteren



2. Triple P-visie

NMBS werkt sinds 2005 aan de strategische integratie van een triple bottom line-aanpak in haar bedrijfsmodel (afgekort "triple P"). Haar activiteiten moeten economische, maatschappelijke en ecologische meerwaarde genereren. Die verbetering komt tot uiting in een aantal essentiële meerwaarde-indicatoren voor de belangrijkste doelgroepen

van NMBS. Prioritaire indicatoren in 2011 zijn veiligheid, stiptheid, groei, efficiëntie, rentabiliteit en energieverbruik. "Bestemming beter" zet de klant centraal in de ondernemingsvisie. Het is één van de uitdagingen voor de komende jaren om de bedrijfsstructuren nog meer te richten op de noden van de klant en het kwaliteitsniveau dat hij verlangt en de organisatie in die zin te stroomlijnen.



Drie vragen aan Laurence Bovy, voorzitter van de raad van bestuur en Marc Descheemaecker, gedelegeerd bestuurder

Wat ging er beter in 2011?

Laurence Bovy: "Na het rampjaar 2010 was 2011 het jaar van de heropbouw: NMBS heeft zich herpakt en dat merken we. De reizigersgroei blijft een realisatie waar we terecht fier op mogen zijn: geen andere Europese operator doet het ons na. Er zijn eindelijk lichtpuntjes wat de kwaliteit van de dienstverlening betreft: de stiptheid gaat schuchter vooruit en het aandeel van NMBS in de vertragingen neemt verhoudingsgewijs af. Zeer belangrijk: de invoering van het veiligheidssysteem TBL1+ verloopt volgens een versnelde timing, in lijn met onze mogelijkheden. Op financieel vlak heeft NMBS de ebitda gerealiseerd die voorzien was in het herstelplan."

"2009 was een crisisjaar, 2010 een dramatisch jaar en 2011 een overgangsjaar. Veel van de strategieën die we gelanceerd hebben, zullen de komende jaren hun belang bewijzen."

Marc Descheemaecker

Marc Descheemaecker: "We hebben in 2011 zeer hard aan onze toekomst gewerkt. De lancering van toepassingen voor smartphones, de voorbereiding van de chipkaart, onze campagne rond stiptheid: het zijn mooie voorbeelden van een NMBS die de klant centraal stelt. De blauwdruk voor onze evolutie ligt er: we weten waar we naartoe willen en hoe we er moeten geraken. De lancering van BeLEAN is een kleine copernicaanse revolutie voor onze werkplaatsen. Het actieplan stiptheid boekt zijn eerste resultaten. Het zijn cruciale projecten naar meer efficiëntie."

Wat had nog beter gekund?

Laurence Bovy: "NMBS heeft een duidelijk verbeteringstraject uitgetekend, maar het vraagt tijd om de resultaten op het terrein te zien. Stiptheid en informatieverschaffing bij incidenten blijven onze zwakke punten, daar is nog heel wat werk aan de winkel. De klantentevredenheid is er nog op achteruit gegaan, niet onlogisch aangezien we nog maar aan het begin van ons verbeteringstraject staan. De regering in lopende zaken heeft eveneens een weerslag: we konden immers niet onderhandelen over het nieuwe beheerscontract en het ondernemingsplan 2012 - 2025. De situatie in de goederensector blijft precair, zoals overal in Europa, en heeft uiteraard haar invloed op het nettoresultaat van hoofdaandeelhouder NMBS. Dit vereist een nauwgezette en strikte opvolging."

Marc Descheemaeker: "In het internationale verkeer is de vertraging die de lancering van Fyra oploopt een probleem. De fout ligt bij de constructeur; de imagoschade is grotendeels voor ons. Gelukkig bevinden we ons nu in de laatste rechte lijn voor de opstart. De schuldafbouw is niet evident: zowel op het vlak van de inkomsten als dat van de kosten blijft onze marge om in te grijpen te klein. Het is een paradox waar we sinds enkele jaren mee geconfronteerd worden: hoe meer klanten, hoe meer kosten – kosten die niet gecompenseerd worden door inkomsten. Op sociaal vlak is het te betreuren dat, ondanks onze inspanningen, de agressie tegen onze personeelsleden in de treinen en de stations is toegenomen."

Wat zal er verbeteren in 2012?

Laurence Bovy: "De diverse strategieën zouden op kruissnelheid moeten komen en dus gradueel tot verbeteringen leiden. 2012 zal een jaar van cruciale beslissingen zijn voor de toekomst. Veel hangt af van de nieuwe regering en van de investeringsdotaties die ons zullen worden toegekend, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van ETCS en de uitbouw van het aanbod, zoals voor het GEN."

Marc Descheemaeker: "In 2012 zal de instroom van de nieuwe Desiro-motorstellen starten. Die nieuwe treinen zullen een belangrijk element vormen in de verbetering van het aanbod, o.a. inzake comfort, informatieverstrekking, zitplaatsen en stiptheid. Een aantal kostenbeperkende maatregelen treedt in voege, zoals een goedkopere prijs voor de elektriciteit en de afschaffing van een aantal sterk verlieslatende treinritten. BeLEAN zal een meetbare impact hebben op de productiviteit. 2011 is vooral een kanteljaar waar we veel achter de schermen gewerkt hebben, 2012 zal op velerlei vlakken een jaar van zichtbare vooruitgang zijn."

"Ondanks de moeilijke economische context zit NMBS terug op het goede spoor, al blijven er moeilijke keuzes, zowel qua investeringen als op operationeel vlak. We rekenen op de nieuwe regering om onze voorstellen ter zake goed te keuren."

Laurence Bovy



Als ik hard fluit,
dan schrikt iedereen.

Kobe

Iona, Kobe en allerjongste telg Dido zien mama Kelly graag aan het werk. Ze mogen dan mee met de trein. Dat zijn leuke uitstapjes. Oudste dochter Iona is erg serieus en speelt graag op de computer van mama. Kobe is verzot op het fluitje. Dido maakt graag gaatjes met de kniptang.



beter groeien 

NMBS vervoert recordaantal reizigers
het aantal reizigers-kilometer zou gemiddeld met 3,8% per jaar toenemen
het aantal reizigers-kilometer zou gemiddeld met 3,8% per jaar toenemen
NMBS vervoer recordaantal

In goed tien jaar tijd kan NMBS indrukwekkende groeicijfers voorleggen in het binnenlandse reizigersvervoer. Tussen 2000 en 2010 is het aantal reizigers met 54% toegenomen. Ook in 2011 zet deze trend zich voort en stijgt het aantal met 2,9% tot 221,3 miljoen. Volgens de scenario's van het Planbureau mag NMBS ook in de toekomst een groei verwachten. Die groei opvangen en de kwaliteit van het aanbod opdrijven, vormt een dubbele uitdaging voor de komende decennia.

Indrukwekkende groeicijfers

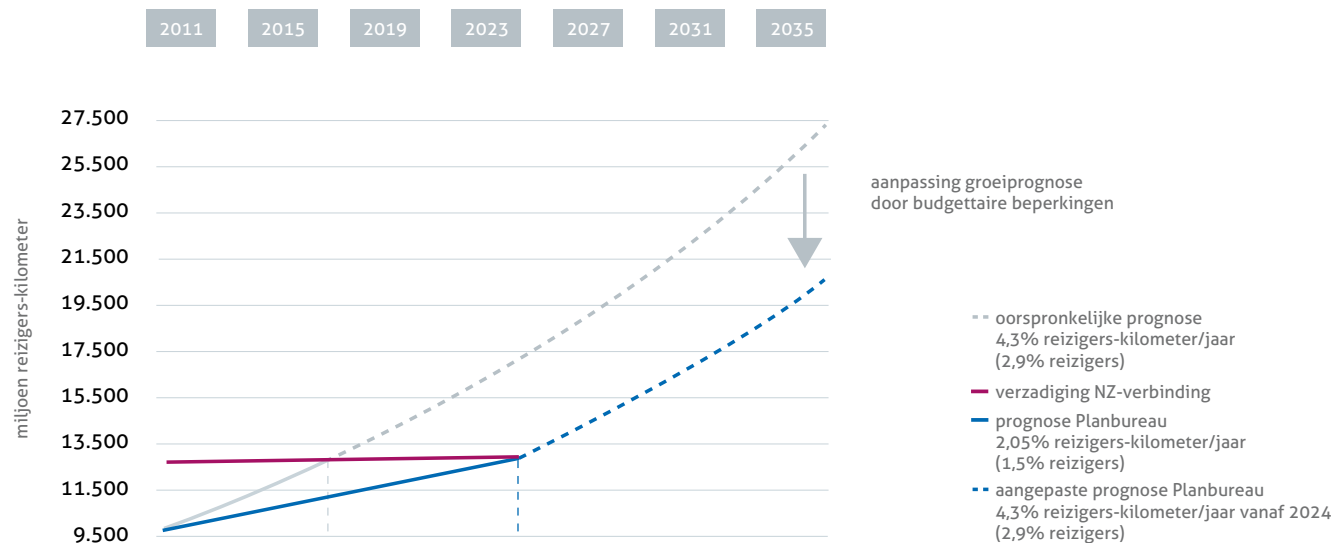
In een historisch perspectief is de groei van NMBS indrukwekkend te noemen. De immense terugval van het aantal reizigers, die begon in de jaren zestig van vorige eeuw en zijn effect had tot het begin van het nieuwe millennium,

is vrijwel volledig weggewerkt. Deze groei is bovendien gekoppeld aan een afname met meer dan 50% van het aantal personeelsleden, dat medio jaren zestig boven de 80.000 piekte.

In reizigers-kilometer uitgedrukt, bedraagt de reizigersgroei in de periode 2005 – 2008 gemiddeld 4,9%. In de crisisjaren 2009 – 2010 neemt dit af tot 1,6%. De groei (reizigers-km) over de periode 2000 – 2010 (*) bedraagt in totaal 35,7%, wat ook in Europees opzicht indrukwekkend is. In dezelfde periode gaan de buurlanden heel wat minder sterk vooruit (SNCF met 22,0%, NS met 4,7% en DB met 4,3%). In aantal reizigers groeit NMBS over dezelfde periode met 43,8% (SNCF met 26,9%, NS met 4,6% en DB met 10,8%).

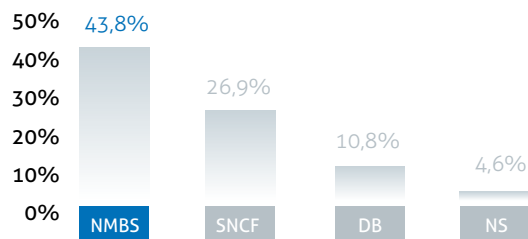
(*) Europese vergelijking op basis van cijfers UIC: aantal reizigers en reizigers-km betreffen het aantal binnenlandse en internationale reizigers op nationaal territorium

Verwachte groei volgens Federaal Planbureau (Langetermijnvooruitzichten voor transport in België: referentiescenario)

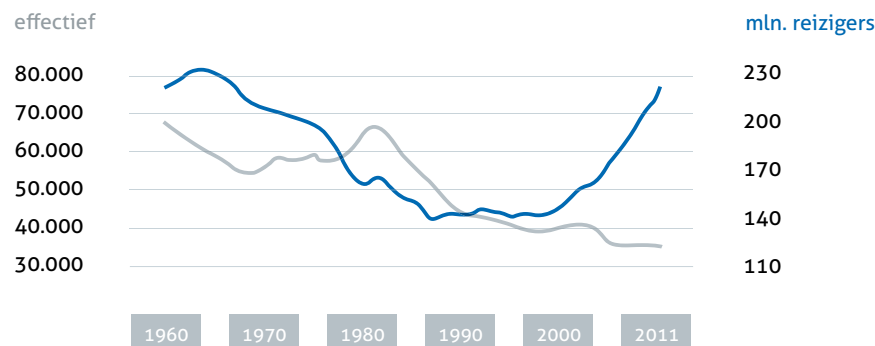


221,3 miljoen reizigers

Aantal reizigers bij Europese spoorwegoperatoren
(groei in % 2000 - 2010)



Evolutie aantal reizigers en personeelsleden sinds 1960
(mln. reizigers)



De kwaliteit garanderen

De snelle groei tijdens het jongste decennium stelt NMBS voor grote uitdagingen. Volgens NMBS heeft elke klant recht op een comfortabele zitplaats, ook tijdens de piekuren. Maar om dat te garanderen, dienen voldoende treinen beschikbaar te zijn en moet de capaciteit van het netwerk een intensief aanbod mogelijk maken. Die capaciteit staat de jongste jaren onder druk, het netwerk is op een aantal cruciale punten zo goed als verzadigd. Samen met andere factoren (materieelpannes, infrastructuurproblemen, koperdiefstallen, zelfdodingen) heeft dit geleid tot een degradatie van de stiptheid (cf. hoofdstuk "Beter rijden"). Hierdoor is de algemene klantentevredenheid achteruit gegaan.

De toekomstige groei voorbereiden

De toekomst is al begonnen voor NMBS. De strategieën die we nu uittekenen, kijken twee decennia vooruit. Op basis van het referentiescenario van het Planbureau (*Working Paper 12 08: Langetermijnvooruitzichten van transport in België: Referentiescenario en twee beleidsscenario's*) heeft NMBS de groeivoet van de mobiliteit per spoor berekend. In reizigers-kilometer zal het spoorvervoer met 2,05% per jaar groeien tot 2030, of een gecumuleerde groei met 39%. Het referentiescenario gaat uit van een ongewijzigd beleid. Bij een beleid dat duurzaam vervoer extra stimuleert (*scenario 2 in de Working Paper 12 08*), kan de groeivoet oplopen tot 4,3% per jaar!

Om die groei te realiseren, moeten twee voorwaarden vervuld zijn. In de eerste plaats dient er een oplossing te komen voor de verzadiging van de Brusselse Noord-Zuidverbinding. Een belangrijk deel van het treinverkeer gaat door deze flessenhals en met de bestaande infrastructuur is het onmogelijk om nog veel meer treinen in te leggen. In de tweede plaats moet NMBS over voldoende investeringsmiddelen kunnen beschikken. Binnen de huidige context, waar de overheid

De toekomst is al begonnen voor NMBS. De strategieën die we nu uittekenen, kijken twee decennia vooruit.

belangrijke inspanningen doet om de uitgaven te beheersen, legt de regering budgettaire beperkingen op. Daarom gaat NMBS uit van het referentiescenario, waarbij het aantal reizigers-kilometer met 2,05% aangroeit tot 2024 (1,5% reizigersgroei). Nadien gaat NMBS uit van een groei met 4,3% (2,9% reizigersgroei). Met de instroom van de treinen die de jongste jaren besteld zijn, beschikt NMBS in principe over een voldoende groot zitplaatsaanbod tot 2023 - 2024. Daarna moeten extra treinen aangekocht worden. Het productieapparaat staat ongeacht het scenario onder druk: we hebben voldoende medewerkers nodig om alle materieel te onderhouden.

Vanaf 2024 moet het probleem van de Noord-Zuidverbinding opgelost zijn om de extra treinen te kunnen laten rijden. Daarnaast hebben we nood aan een nieuw vervoersconcept, dat naadloos aansluit op de wijzigende mobiliteitsbehoeften in de samenleving en dat maximale garanties biedt inzake veiligheid en stiptheid. De ontwikkeling van het toekomstige vervoersmodel gebeurt in overleg met de bevoegde beleidsverantwoordelijken en hangt af van de investeringsenveloppe waarover NMBS zal kunnen beschikken.

Nieuw vervoersplan binnenlands reizigersvervoer

NMBS Mobility ontwikkelt momenteel een nieuw vervoersplan dat eind 2013 wordt ingevoerd. De krachtlijnen van dat plan

zijn een verhoogde robuustheid, betere aansluitingen (ook met ander vervoer) en een duidelijke, klokvaste dienstregeling. Dit plan zal op korte tot middellange termijn soelaas bieden om de toenemende reizigersaantallen op te vangen.

Voor de langere termijn heeft NMBS een strategische oriëntatiestudie uitgevoerd die de toekomstige mobiliteitsvraag in kaart brengt en de hoofdlijnen uitzet voor een aanbod 2020 - 2030. De basisprincipes van het vervoersplan 2013 blijven gelden, maar krijgen een veel striktere invulling. Het plan gaat uit van een minimale bediening van twee treinen per uur en per richting voor alle stations en stopplaatsen (indien voldoende vraag). De treinen rijden om het half uur of om het kwartier, wat de nood aan extra piektreinen sterk vermindert. Momenteel rijdt 31% van de treinen in de basisdienstregeling niet volgens het klokvaste schema, zodat de risico's op verstoringen in de treindienst verhogen en de stiptheid onder druk komt te staan.

Andere aspecten van het toekomstige vervoersplan concentreren zich op twee polen: meer duidelijkheid en comfort voor de klant en een beter en vlotter beheer van het treinverkeer. Een strak exploitatieschema biedt de reiziger een duidelijker zicht op het aanbod, maar vereenvoudigt ook het beheer in real time voor NMBS en Infrabel. In het nieuwe vervoersplan zal de klant bovendien ruimere overstaptijden krijgen, aangepast aan de reële omstandigheden.

Mijn papa helpt andere mensen
die niet weten waar ze naartoe
moeten en hoe ze er geraken.

Noah

Bart is commercieel bediende voor NMBS Europe en zoon Noah vindt het fantastisch om mee achter de loketten te zitten. Hij rijdt graag met de trein, want dan kan hij met zijn Nintendo spelen. Hij zou zeker een aparte speelwagon willen in de trein. Maar hij wil ook mensen helpen, zoals zijn papa. En zo'n mooie das dragen is natuurlijk keitof.



beter rijden 🚂

uitrusting TBL1+ voor op schema
start levering nieuwe locomotieven type 18
masterplan ETCS klaar
actieplan stiptheid uit de startblokken

Veiligheid en stiptheid domineren de agenda binnen NMBS. Wat de verhoging van de veiligheid betreft, werkt NMBS op twee niveaus: het op korte termijn invoeren van TBL1+ en een plan op langere termijn voor de omschakeling naar het Europese systeem ETCS. Het actieplan stiptheid dat NMBS samen met Infrabel heeft uitgewerkt, mikt op een graduele verbetering en al in 2011 zijn de eerste tekenen van beterschap zichtbaar.

Veiliger treinverkeer

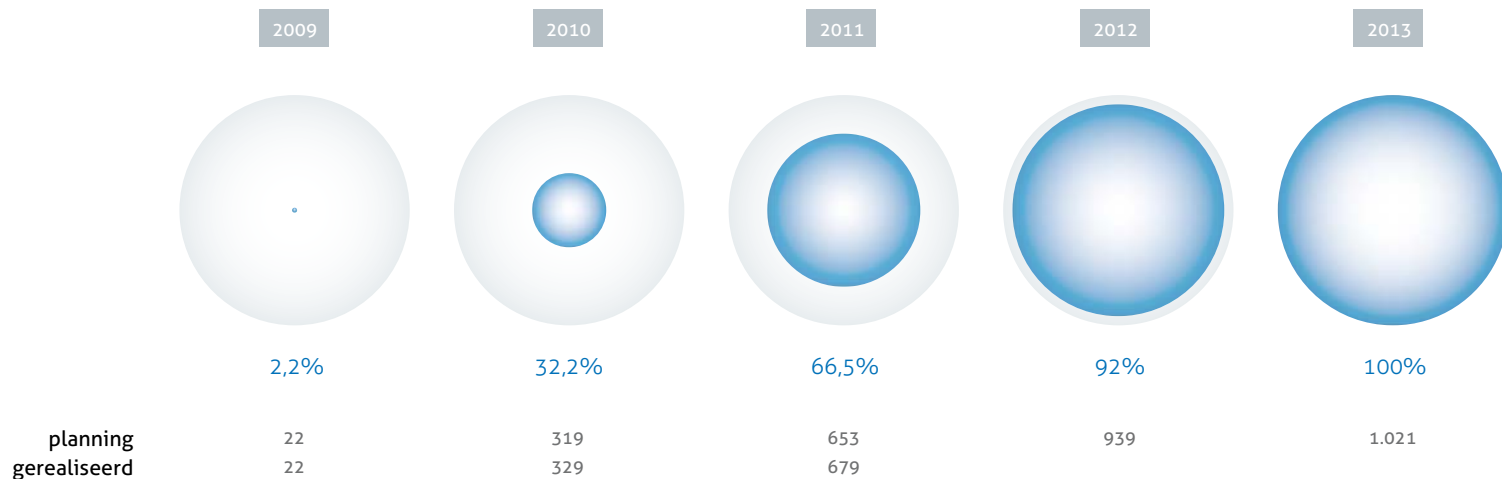
NMBS heeft niet gewacht op het tragische ongeval van Buizingen om in veiligheid te investeren. Traditioneel is veiligheid een topprioriteit binnen de spoorwegwereld, waar bijzonder veel aandacht aan geschonken wordt in de opleiding en in de dagelijkse praktijk. De beslissing om het efficiëntere Belgische veiligheidssysteem TBL1+ in te voeren was al in 2006 gevallen. Na het ongeval heeft NMBS alle

hens aan dek geroepen om inzake veiligheid nog sneller te kunnen evolueren. De planning rond de invoering van TBL1+ is herbekeken om vroeger klaar te zijn dan initieel gepland. In 2011 is het engagement volledig nagekomen en heeft NMBS zelfs nog iets beter gepresteerd: 66,5% van de treinen beschikt over TBL1+, terwijl de versnelde planning op 64% mikte. Daarnaast beschikken 105 treinen over TBL1+ via hun ETCS-uitrusting (60 stuurrijtuigen M6 geleverd in 2010 en 45 locomotieven type 18 geleverd in 2011).

Masterplan ETCS

Het veiligheidssysteem TBL1+ doet potentiële veiligheidsrisico's op het spoornet (seinvoorbijrijdingen) met 75% dalen ten opzichte van de vroegere situatie. Toch wil NMBS, samen met de infrastructuurbeheerder Infrabel, op termijn het Europese veiligheidssysteem ETCS (European Train Control System) invoeren. Dit systeem doet de risico's nog verder

Materieel uitgerust met TBL1+ (aantal eenheden)



ETCS 1 en ETCS 2

ETCS is een veiligheidssysteem dat op Europees niveau al jaren in ontwikkeling is. Diverse varianten zijn in gebruik op een aantal hogesnelheidslijnen in Europa. De komst van de supersnelle treinen ligt aan de basis van de ontwikkeling van dit systeem: vanaf 250 km/u wordt het voor een treinbestuurder onmogelijk om nog seinen naast de sporen te lezen. Er was dus nood aan een systeem dat de seingegevens rechtstreeks in de stuurpost van de trein afficheert.

ETCS niveau 1 maakt gebruik van bakens in de sporen die de seininformatie doorgeven. Die bakens zijn trouwens dezelfde die ook geïnstalleerd worden voor TBL1+, wat de omschakeling van TBL1+ naar ETCS niveau 1 vereenvoudigt.

ETCS niveau 2 daarentegen maakt gebruik van het GSM-R-netwerk, het digitale communicatienetwerk voor de spoorwegen dat sinds eind 2009 volledig geïnstalleerd is. De implementatie vereist een grondige herziening van het seinsysteem.

dalen. Met ETCS wordt de snelheid van een trein continu opgevolgd. Zodra een snelheidslimiet wordt overschreden, grijpt het systeem in. ETCS moet de standaard worden in Europa en biedt mogelijkheden om op hetzelfde net de capaciteit eventueel te verhogen. De invoering van ETCS dient gefaseerd te gebeuren. NMBS en Infrabel hebben daarvoor een masterplan uitgewerkt om uiterlijk tegen 2025 over ETCS te beschikken voor het volledige spoornet en voor alle treinen. Om die datum te halen, dienen wel de nodige budgetten beschikbaar te zijn. De kostprijs voor de overgang naar ETCS bij NMBS (inbouw in bestaand materieel en aankoop nieuw materieel) bedraagt naar schatting 1,69 miljard euro, maar die investering garandeert dan ook het hoogst mogelijke veiligheidsniveau.

Installatie van ETCS op de treinen

Het masterplan ETCS gaat uit van een stapsgewijze implementatie. Van de 1029 voertuigen uitgerust met TBL1+ kunnen er 449 omgebouwd worden naar ETCS 2. 570 nieuwe eenheden uitgerust met ETCS 1 kunnen vrij eenvoudig overschakelen op ETCS 2 (inbouw GSM-R-module). Om de treinen te vervangen die niet kunnen omgebouwd worden, moeten 402 nieuwe eenheden worden aangekocht. Tegen 2023 kan NMBS zo beschikken over een materieelpark dat volledig met ETCS 2 is uitgerust. Tegen 2025 wil de infrastructuurbeheerder enkel nog treinen uitgerust met ETCS 2 toegang geven tot het spoornet.

Overschakelen op ETCS kost 1,69 miljard euro, maar de investering garandeert het hoogst mogelijke veiligheidsniveau.

42,1 %

Aandeel NMBS in de vertragingen

(t.o.v. 45,8% in 2010)

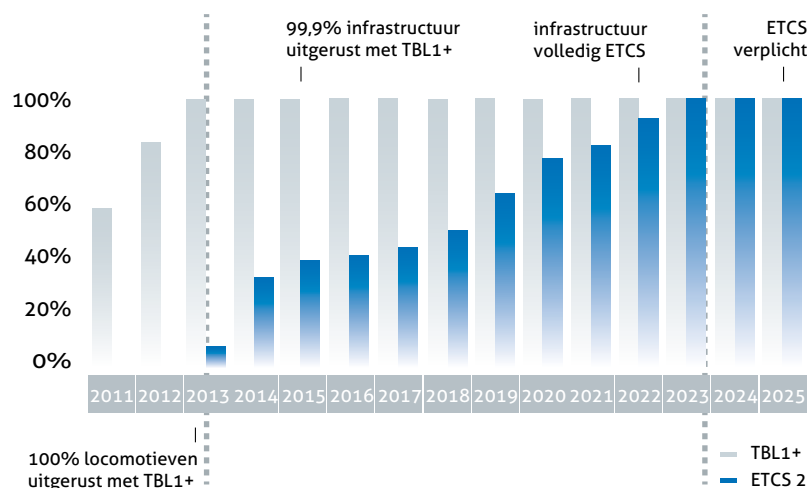
Stipter treinverkeer

Stipt rijden is voor NMBS van cruciaal belang: de tevredenheid van haar klanten hangt er in belangrijke mate van af. Sinds 2005 gaat de stiptheid achteruit. De oorzaken zijn zeer divers: het intensievere gebruik van het spoornet, werken aan de infrastructuur, de gemiddeld hoge ouderdom van de treinen, de forse groei van het aantal reizigers en recente fenomenen zoals kabeldiefstallen. Terwijl 2010 een absoluut dieptepunt was inzake stiptheid met 85,7% van de treinen die nog op tijd reden, heeft NMBS in 2011 de neerwaartse trend een halt kunnen toeroepen (87,0% treinen op tijd). Het is een duidelijke indicatie dat het gezamenlijke actieplan stiptheid van NMBS en Infrabel resultaat boekt.

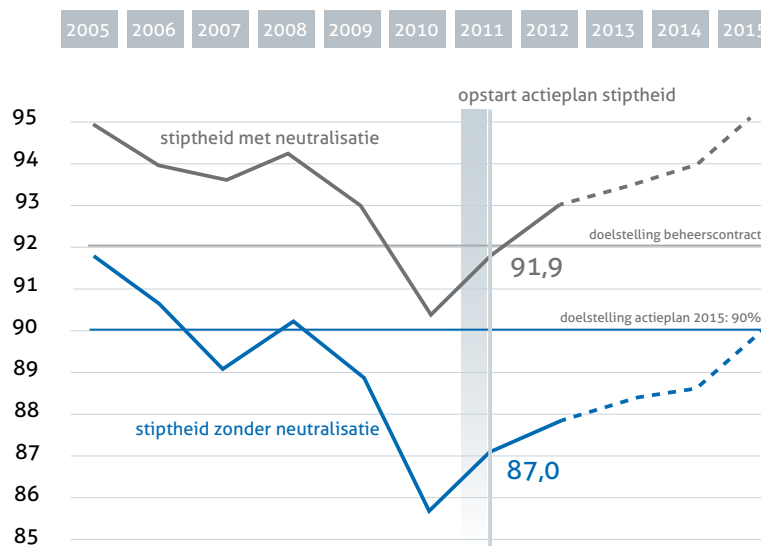
Oorzaken van vertragingen

De inspanningen van NMBS lonen en dat blijkt ook uit het aandeel van NMBS in de vertragingen. In 2011 is dat aandeel afgenomen tot 42,1%, in 2010 was dat nog 45,8%. Ongeveer 19,1% is te wijten aan de infrastructuurbeheerder Infrabel. De overige factoren zijn van diverse aard: het weer, ongevallen op overwegen, zelfdodingen, koperdiefstallen, vandalisme, agressie of vertragingen op buitenlandse netten, personen in het spoor, andere operators (samen goed voor 38,3%). Door de forse reizigersgroei hebben incidenten ook een steeds grotere impact. Noch het netwerk, noch bestellingen van nieuw materieel kunnen die evolutie onmiddellijk opvangen.

Implementatie van ETCS 2 volgens masterplan



Evolutie stiptheid sinds 2005





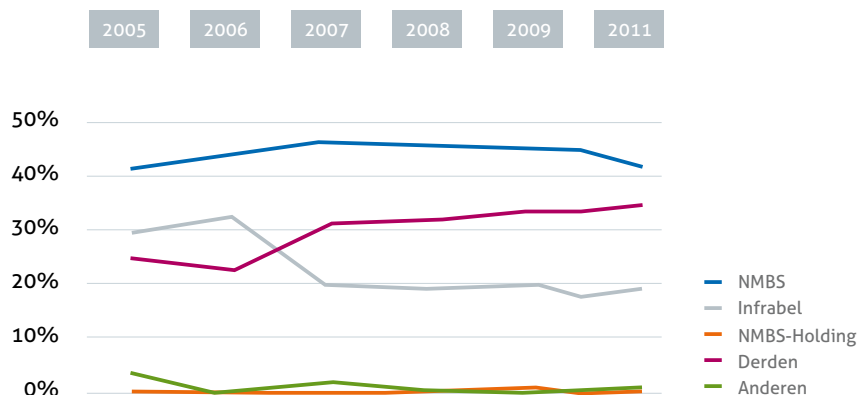
Het actieplan stiptheid bevat meer dan 100 concrete actiepunten.

Actieplan stiptheid

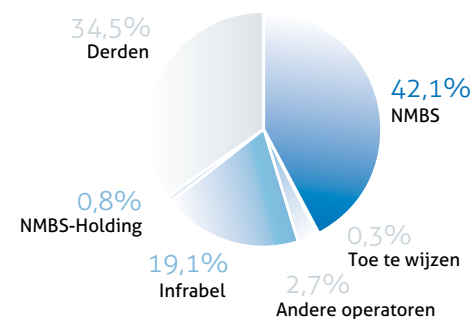
Al in 2010 hebben specialisten van NMBS en Infrabel, bijgestaan door externe experts, een studie tot op het bot uitgevoerd om de oorzaken van de vertragingen duidelijker te identificeren en om oplossingen te bepalen. Het daaropvolgende actieplan omvat in totaal meer dan 100 concrete actiepunten, gegroepeerd rond 7 domeinen. Een

reeks acties met betrekking tot het rollend materieel is gericht op de verbetering van de betrouwbaarheid, de verhoging van de beschikbaarheid en een sneller herstel van defecten. Andere aspecten betreffen de sleutelementen voor het toekomstige vervoersplan 2013 die moeten zorgen voor een verbetering van de regelmaat en de robuustheid van de dienstregeling. Daarnaast zijn er een reeks "Quick Wins" geselecteerd die op korte termijn voor verbetering zorgen. Ook de operationele processen worden herzien om het werk op het terrein te stroomlijnen en te optimaliseren. Dit omvat onder andere een verbetering van de samenwerking tussen Infrabel en NMBS, een correcte en duidelijke wettiging van de vertragingen en een verbetering en vereenvoudiging van de communicatie m.b.t. de wijzigingen in de treindienst. Andere acties zijn bijvoorbeeld opleidingen voor al het personeel dat met stiptheid in aanraking komt, interne sensibiliseringscampagnes en controles en opvolging van de prestaties. Daarnaast worden er voor 13 sleutelfuncties specifieke programma's ontwikkeld die de discipline met betrekking tot de stiptheid moeten aanscherpen. Verbeteringen aan de infrastructuur spelen een belangrijke rol en zijn een bevoegdheid van Infrabel.

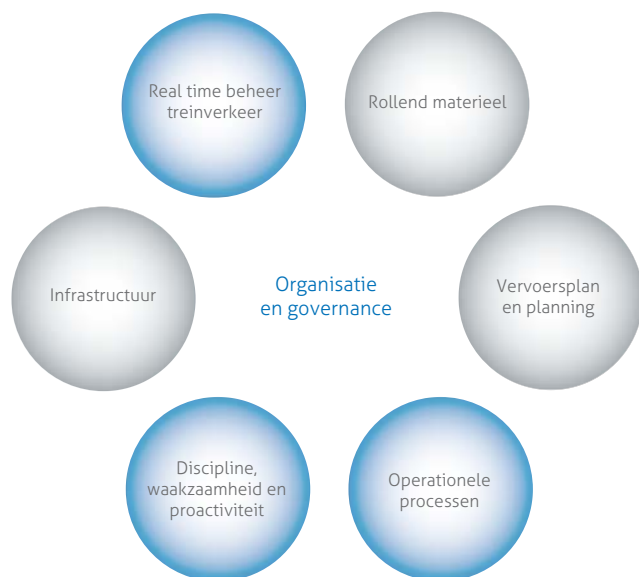
Evolutie aandeel in de vertragingen



Verantwoordelijk voor de vertragingen



Actieplan stiptheid



Impact mogelijk op korte termijn
Impact mogelijk op (middellange) termijn

De acties met betrekking tot het real time train management zijn gericht op het verzamelen, visualiseren en uitwisselen van gegevens. NMBS streeft ook naar een optimalisering van de organisatiestructuur en de ontwikkeling van de communicatiekanalen voor een effectieve communicatie in real time. Bovendien gebeurt een herziening van de bestaande regels en scenario's over hoe te handelen in bepaalde situaties.

De oprichting van Punctuality Teams bij NMBS en Infrabel moet een goede coördinatie en opvolging verzekeren. Een verbeterde toewijzing en arbitrage van de vertragingen behoren eveneens tot het actieplan.

De implementatie van het actieplan leidt meteen tot resultaat: al in 2011 is de stiptheid met 1,3% verbeterd.

Instroom nieuwe treinen van start

In 2011 is de vernieuwing van het materieelpark effectief een feit. De levering van M6-dubbeldeksrijtuigen is volledig afgerond, zodat NMBS nu over 492 eenheden beschikt. De levering van de locomotieven Type 18 is, na een langer dan geplande homologatieperiode, goed op gang gekomen. In totaal zijn 45 locomotieven in dienst genomen in 2011. Tegen einde 2012 dienen alle 120 stuks geleverd te zijn. Medio 2011 zijn de homologatietests voor de Desiro-motorstellen van start gegaan. Vijf stellen zijn daarvoor in 2011 geleverd. De commerciële indienstneming volgt in de loop van 2012.

Het nieuwe materieel zal door de lagere pannegevoeligheid bijdragen tot een betere stiptheid. Zowel de locomotieven als de Desiro-motorstellen beschikken over ETCS 1, dat ook als TBL1+ kan werken.

Actieplan stiptheid

Het actieplan stiptheid gaat gepaard met een sensibiliserings-campagne naar alle betrokken personeelscategorieën van NMBS. Ook naar de buitenwereld zet NMBS haar inspanningen in de verf met een op de praktijk gerichte publiciteitscampagne (cf. volume II, hfst. NMBS Mobility).



Ik vind al die knopjes leuk.
De claxon is supertof!

Tristan

Tristan en Joran zijn stoere knapen en willen maar één ding: treinbestuurder worden. Alles in een locomotief is interessant, zeker de indrukwekkende claxon. Ook het aanraakscherm fascineert de jongens. Tristan weet al met welke locomotief hij wil rijden: het nieuwste type 18. Dankzij hun papa kennen ze veel van treinen.



beter reizen

klantenoordeel moet beter

chipkaart in voorbereiding

steeds meer real time info via elektronische media

steeds meer real time info via elektronische media

klantenoordeel moet beter

chipkaart in voorbereiding

steeds meer real time info via elektronische media

NMBS vervoert meer en meer klanten, maar de gemiddelde tevredenheid blijft te laag. Groot pijnpunt is de stiptheid. Toch werkt NMBS dagelijks aan verbeteringen voor de klant. Via de website en applicaties voor mobiele telefoons is informatie verkrijgen over het aanbod en de treindienst, ook in real time, nooit zo eenvoudig geweest. Reizen zal nog makkelijker worden zodra de chipkaart wordt ingevoerd. Ook aan de aanbodzijde zal één en ander evolueren van zodra de Diabolo-verbindingen en het GEN rond Brussel in dienst komen. Internationaal moet de komst van Fyra meer reizigers over de streep trekken.



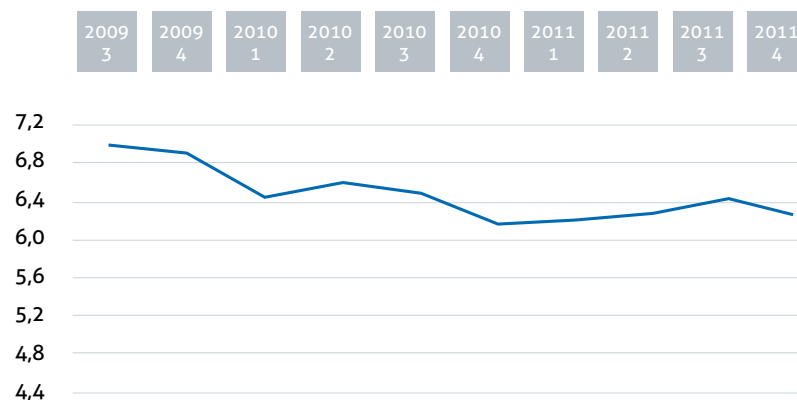
Klanten willen in de eerste plaats stipte treinen.

Gemiddelde tevredenheid moet beter

Het algemene tevredenheidscijfer van de klant hangt sterk samen met de stiptheid. NMBS mag nog zo zwaar investeren in diverse aspecten van haar dienstverlening, alle parameters lijden onder de negatieve perceptie die ontstaat als de treinen met vertraging rijden. Objectieve metingen van comfortaspecten, zoals de netheid, bevestigen deze vaststelling.

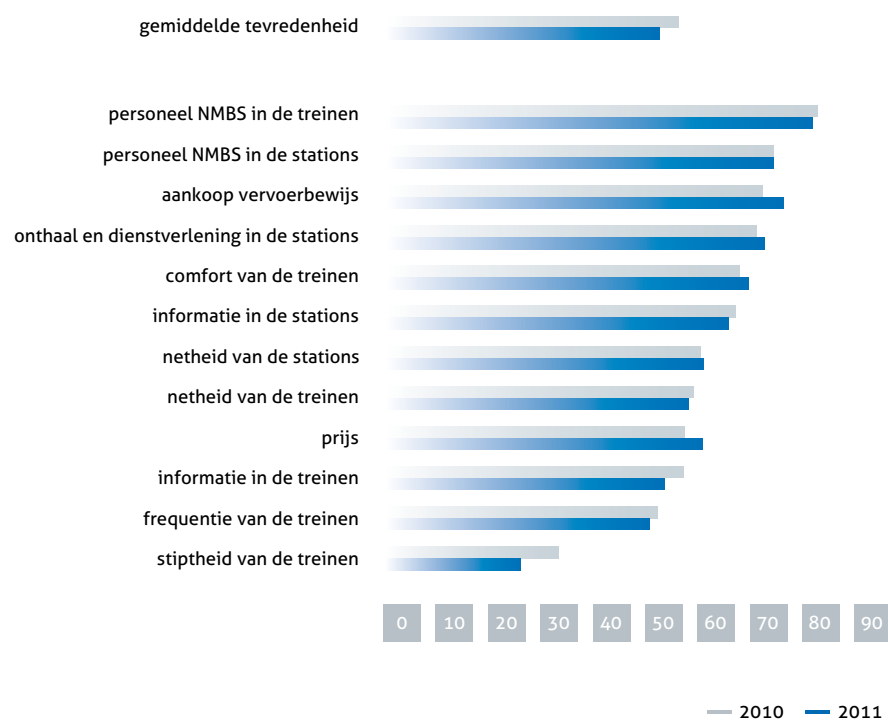
De kwaliteitsbarometer geeft duidelijk aan dat de trend de jongste jaren negatief is. Nog maar goed de helft van de klanten geeft een 7/10 of meer. Informatie, frequentie van het aanbod, netheid en prijs krijgen een lage beoordeling, al is de kloof met het cijfer voor de stiptheid bijzonder groot. Naast haar inspanningen voor stiptere treinen stelt NMBS alles in het werk om het informatieaanbod te verbeteren. De focus ligt op real time-informatie, om klanten meteen op de hoogte te brengen van incidenten of vertragingen. De frequentie van de treinen hangt samen met de ontwikkeling van het

Algemene tevredenheid (op 10)



Correcte informatie vlot ter beschikking stellen, vormt de kern van een aantal ontwikkelingen die NMBS de jongste jaren heeft opgestart.

Kwaliteitsbarometer (percentage klanten dat 7/10 of meer geeft)



nieuwe vervoersplan, zoals besproken in het hoofdstuk "Beter groeien". Het oordeel over de prijs van een treinrit is in de eerste plaats een probleem van perceptie en van de kwaliteit van het aanbod: in vergelijking met andere landen blijft het spoorvervoer in België immers bijzonder goedkoop. De Belgische reiziger betaalt gemiddeld 0,16 euro per km, in Nederland is dat 0,19 euro, in Frankrijk 0,21 euro en in Duitsland 0,24 euro (prijsvergelijking op basis van een gewoon biljet tweede klas voor een traject van 30 km).

Focus op informatie

Correcte informatie vlot ter beschikking stellen, vormt de kern van een aantal ontwikkelingen die NMBS de jongste jaren heeft opgestart. Sinds 1 jaar biedt NMBS gratis mobiele applicaties aan voor smartphones (Train Info on iPhone en Train Info on Android). Voor smartphones die gebruik maken van het Java-besturingssysteem (bv. Nokia, Blackberry...) heeft NMBS een app gelanceerd in maart 2011. De applicaties kennen veel succes, in 2011 zijn ze meer dan 230.000 keer gedownload. Ze worden continu opgevolgd om het gebruiksgemak en de functionaliteiten nog te verbeteren.



De smartphone-apps van NMBS kennen veel succes.

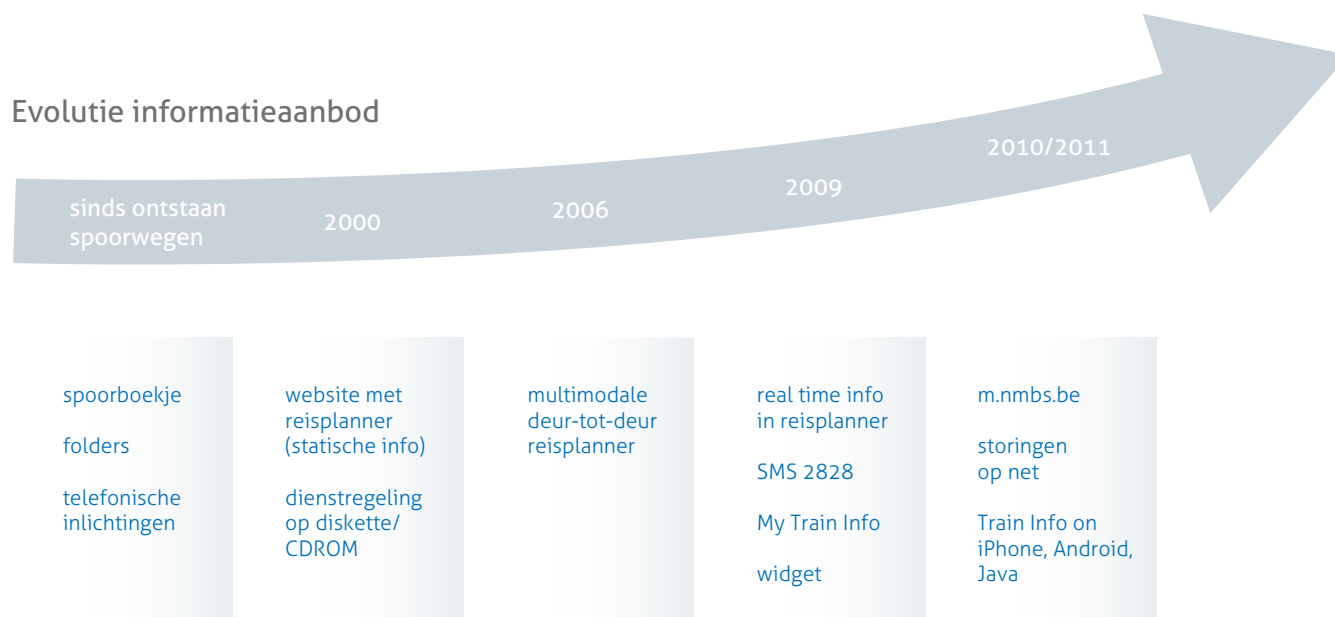
Dankzij de mobiele communicatie kunnen reizigers vlotter informatie verkrijgen, voor en tijdens de reis. De apps geven multimodale reisoplossingen. Ze bieden de mogelijkheid om een plan op te vragen dat ook een traject te voet naar de

dichtstbijzijnde stopplaats of station weergeeft. Op basis van feedback van de gebruikers wordt nu ook het geplande spoor aangegeven waarop de trein toekomt of vertrekt. Daarnaast kan de reiziger op een aparte overzichtspagina in real time nagaan of er storingen zijn op het net, en zo ja, de details van de storing bekijken.

Multimodale chipkaart

In 2011 heeft NMBS belangrijke stappen gezet voor de invoering van een chipkaart. De kaart werkt op basis van de MOBIB-technologie die MIVB gebruikt en is samen met hen ontwikkeld. In 2012 krijgen de NMBS-abonnees de primeur. De meerderheid van de abonnementen zal dan enkel nog aangemaakt en vernieuwd worden als chipkaart. Naar schatting zullen zo'n 410.000 abonnees (woonwerktreinkaarten en schooltreinkaarten) van de nieuwe chipkaart gebruikmaken.

Evolutie informatieaanbod





"These Belgian trains are really great,
and so many people use them!"

Een koppel Amerikaanse toeristen is
duidelijk fan van #nmbs

Thursday, May 31, 2012, 12:43:54
by Jherregods

Op basis van die ervaring kan de chipkaart in de nabije toekomst ook gebruikt worden voor andere NMBS-producten, zoals biljetten. De voordelen van de "MOBIB"-kaart zijn legio: de chipkaarten zijn steviger, veiliger, kleiner en passen perfect in de portefeuille van de klant.

De kaart biedt in de toekomst heel wat mogelijkheden: alle openbare vervoersmaatschappijen in België delen het technologisch platform. De Brusselse vervoersmaatschappij MIVB is de eerste partner voor gecombineerde abonnementen. Later volgen De Lijn en TEC. Zo kan de chipkaart uitgroeien tot een daadwerkelijk multimodaal vervoersbewijs, dat naast het openbaar vervoer ook andere diensten kan aanbieden (parking, fietsverhuur ...).

Comfortabel reizen

Reiscomfort begint bij een zitplaats. Extra zitplaatsen aanbieden en terzelfder tijd het zitcomfort verhogen door individuele zetels ter beschikking te stellen, is geen sinecure: in principe vraagt zulk opzet meer ruimte. Door dubbeldekkers in te zetten of de ruimte slimmer in te richten, zoals bij de Desiro's, kunnen toch meer individuele plaatsen aangeboden worden. Van goed 307.000 in 2011 groeit het aantal zitplaatsen naar 372.000 in 2015.

De Desiro's zullen het globale zitplaatsenaanbod verhogen,

wat in de piekuren helpt overbezette treinen te voorkomen. De treinen bieden optimaal comfort en zijn zo ontworpen dat ze het beste gebruiksgemak bieden op de verbindingen van het Gewestelijk Express Net (bv. brede toegangsdeuren en laagdrempelige instap om het snel in- en uitstappen van grote aantallen reizigers te bevorderen).

Aandacht voor personen met beperkte mobiliteit

De nieuwste treinen bieden door de lage drempel een veel gemakkelijker instapcomfort dan het oudere materieel. De Desiro's beschikken over een lagere vloer omdat veel technische uitrusting op het dak geplaatst is, zodat het hoogteverschil tussen trein en perron quasi nihil is. Omdat veel stopplaatsen nog over lage perrons beschikken, blijft



Jaarlijks verleent NMBS assistentie aan 180.000 personen met beperkte mobiliteit.

Informatie zal meer en meer op maat beschikbaar zijn, gepersonaliseerd voor elke klant.

toegankelijkheid een belangrijk aandachtspunt. In 114 stations biedt NMBS assistentie aan mensen met een beperkte mobiliteit. Einde 2011 is NMBS begonnen met de installatie van assistentiezoulen in deze stations. Elf van de 124 exemplaren zijn in 2011 geplaatst. Zo kunnen reizigers die assistentie willen door een eenvoudige druk op de knop het personeel oproepen.

Voor reizigers in een rolstoel zijn in 114 stations mobiele laadhellingen beschikbaar. Sinds de introductie van de I11-rijtuigen in de jaren negentig is nieuw materieel systematisch uitgerust met plaatsen voor rolstoelgebruikers. Momenteel gaat het over 22,5% van het park.

Verdere toekomst: info van deur tot deur en in real time

Voor de komende jaren mikt NMBS op de verdere ontwikkeling van alle reisinformatie tijdens het volledige traject van de klant, van deur tot deur. Informatie zal meer en meer op maat beschikbaar zijn, gepersonaliseerd voor elke klant. Daarbij trekt NMBS de kaart van de nieuwste technologieën: website, mobiele applicaties (smartphone, tablets, ...) en de sociale netwerken.

In de treinen zelf zal technologie eveneens helpen het informatieaanbod te verbeteren. De Desiro-motorstellen die midden 2012 in dienst komen, beschikken over grote

infopanelen in de rijtuigen die het mogelijk maken diverse types boodschappen over te brengen. Via GPRS kan op de treinen ook info in real time verschaft worden door de treinbegeleider, bijvoorbeeld over aansluitingen. Sinds eind 2011 is NMBS gestart met een pilootproject Mobile ticketing waarbij via het mobiele internet vervoersbewijzen kunnen worden aangekocht.

Internationaal reizen: meer mogelijkheden

Ook internationaal zullen treinreizigers kunnen rekenen op een steeds betere service en een uitgebreider aanbod. Na een aanslepende homologatieperiode worden de laatste etappes afgewerkt voor de lancering van Fyra, een hogesnelheidsdienst uitgebaat door NMBS en de Nederlandse spoorwegen. Momenteel onderzoekt NMBS nog hoe ook binnenlandse reizigers van deze treinen gebruik zouden kunnen maken om de bezettingsgraad van de Fyrtreinen te maximaliseren.

NMBS Europe wil internationale reizigers nog meer comfort bieden door extra services in de belangrijkste stations voor internationaal verkeer (Brussel-Zuid, Antwerpen-Centraal en Luik-Guillemins), zoals lounges voor zakenreizigers. Brussel-Zuid moet de centrale hub worden voor vlotte overstappen naar alle bestemmingen in Noordwest-Europa.

Mijn mama heeft allemaal gele helmen voor de mensen die hier werken. Dat is voor als ze tegen een trein lopen.

Edelyne

Mama Isabelle werkt in het goederenstation van Luik voor NMBS Freight Services, waar ze het economaat beheert. Eloïse houdt van geel, ze wil ook een vestje en een helm. Edelyne vindt de trein plezant, ze zou graag in open lucht willen rijden.



beter werken 

BeLEAN uit de startblokken

opleidingen vernieuwen

oog voor duurzaamheid

BeLEAN uit de startblokken

oog voor duurzaamheid

opleidingen vernieuwen

opleidingen vernieuwen

opleidingen vernieuwen

BeLEAN uit de startblokken

BeLEAN uit de startblokken

Beter werken is voor NMBS een absolute noodzaak, wil ze haar rentabiliteit verhogen en in de toekomst een sterke speler blijven. Optimalisering van de werkprocessen en een goede opleiding van het personeel zijn hiervoor cruciale voorwaarden. Vooral de werkplaatsen van NMBS staan voor immense uitdagingen: in een groeiende, maar steeds scherpere concurrentiële markt dient zowel efficiënter als rendabeler gewerkt te worden. Daartoe is in 2011 het project BeLEAN opgestart: de invoering van lean management-principes moet zowel de kwaliteit als de productiviteit verhogen. Daarnaast blijft duurzamer werken een streefdoel, met extra aandacht voor energieverbruik.

De uitdagingen voor de werkplaatsen

Goed onderhoud is een cruciale factor om veilig en stipt treinverkeer te verzekeren. Het verhogen van het veiligheidsniveau van het treinverkeer is topprioriteit. De werkplaatsen spelen hier een primordiale rol, door de versnelde installatie van het veiligheidssysteem TBL1+ en door een nauwgezet onderhoud van slijtgevoelige onderdelen (wielen en remmen). NMBS is ook vastbesloten om haar stiptheidscijfers te verbeteren en kwalitatief werk is één van de factoren die in dat opzicht meehelpen de prestaties te verbeteren.

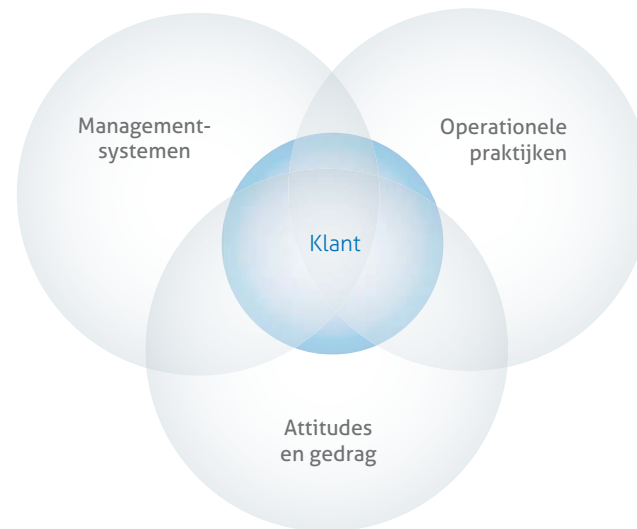
Door de levering van nieuw treinmaterieel (Desiro-motorstellen, locomotieven T18) zal het aantal te onderhouden eenheden met 1.000 exemplaren toenemen (of +25%). Alle materieel moet bovendien maximaal inzetbaar zijn, vanwege de sterke reizigersgroei. De tijd voor het onderhoud moet zo kort mogelijk zijn. Dat vereist een slimmere inzet van het aanwezige effectief.

Tegelijkertijd dient de kostprijs binnen de perken te blijven, wil NMBS haar financiële doelstellingen kunnen nakomen.

BeLEAN: klant centraal

BeLEAN stelt de klant centraal in de werkorganisatie. De focus ligt op wat de klant als toegevoegde waarde beschouwt. Op basis daarvan wordt gekeken naar de operationele praktijken en de managementsystemen. De volledige organisatie wordt opgezet afhankelijk van wat de klant wil. Wat in het productieproces niet bijdraagt tot het realiseren van die doelstelling, wordt beschouwd als verspilling (wachtijden, nutteloze handelingen, overproductie, defecten ...) en dient te worden vermeden.

Het hele proces wordt gedragen door het personeel, zodat ook houding en gedrag een belangrijke rol spelen bij de implementatie van de lean-methodologie. Lean management gaat er van uit dat beslissingen op het laagst mogelijke niveau moeten worden genomen. Dit vraagt assertieve medewerkers, die de nodige opleiding, steun en omkadering krijgen, passend bij hun verantwoordelijkheid.



BeLEAN staat voor drie kernwaarden: betrokkenheid, professionalisme en klantgerichtheid.

Gefaseerde invoering BeLEAN

De invoering van BeLEAN gebeurt gefaseerd in de werkplaatsen en met duidelijk gedefinieerde projectgroepen. De werkplaatsen van Oostende en Salzennes beten de spits af in maart 2011. In Oostende ging een proefproject van start met de elektromechaniciërs voor de elektrische tractie. In Salzennes kwam de afdeling logistiek, die instaat voor de verdeling van verwisselstukken en onderdelen naar de diverse werkplaatsen, als eerste aan bod. Ondertussen zijn in werkplaatsen zoals Mechelen en de wagenwerkplaats Antwerpen projecten opgestart, terwijl in Oostende en Salzennes ook andere afdelingen aan het project deelnemen. Niet enkel de werkvloer is betrokken: een aantal afdelingen van de centrale diensten van NMBS Technics zijn eveneens van start gegaan met het proces.

Investeren in opleiding

NMBS investeert fors in de opleiding van haar personeel, in het bijzonder de treinbestuurders. Treinbestuurders spelen een eersterangsrol in de veiligheid en de continuïteit van het treinverkeer; een goede opleiding is dus van cruciaal belang. NMBS Technics zet daarvoor de modernste opleidingsmiddelen in, zoals simulatoren en computergesteunde opleiding, aangepast aan de



Kwalitatief werk moet ook stiptere treinen opleveren.

veranderende veiligheidssystemen (ETCS). De twee fullscale-simulatoren van NMBS (Salzennes en Mechelen) zijn in 2011 volledig vernieuwd in die zin. Het opleidingscentrum voor treinbestuurders van NMBS Technics heeft al in 2010 een ISO 9001-certificaat behaald en is erkend als onafhankelijk instituut. De opleidingen staan open voor alle potentiële bestuurders, ook van andere operatoren.

De toekomst: nieuwe generatie in geliberaliseerde omgeving

NMBS heeft een onevenredig groot aantal oudere werknemers in dienst, waarvan er velen de komende jaren het bedrijf zullen verlaten. De komende vijf jaar zal ongeveer 22% van het personeel vertrekken, de komende 10 jaar is dat zelfs 56%. Dat creëert een dubbele uitdaging: voldoende nieuw geschoold en gemotiveerd personeel aantrekken en terzelfder tijd de kennisoverdracht van de oude naar de nieuwe generatie verzekeren. De nieuwe generatie zal ook in een andere context



Supervriendelijke en behulpzame treinbegeleider die mijn probleem (afgelaste trein) goed oploste! Mag ook gezegd worden! #nmb

Tuesday, May 29, 2012, 17:33:25
by Hansvanderschot

BeLEAN mikt op een productiviteitsverhoging met 4%.

moeten werken: met de toenemende liberalisering is het niet ondenkbaar dat er zich nieuwe spelers aandienen voor treinonderhoud. Voor goederenwagens is de concurrentie sinds enkele jaren actief, maar ook voor reizigersmaterieel is de evolutie waarschijnlijk.

Duurzaam werken

De focus op productiviteit gaat gepaard met een uitbouw van een duurzamere manier van werken. De jongste jaren heeft NMBS heel wat inspanningen gedaan om het energieverbruik in haar gebouwen te verminderen. Tussen 2005 en 2011 daalt het verbruik met bijna 19%. Stookolie- en gasverbruik in de werkplaatsen daalt zelfs met 24%.

In de werkplaatsen wordt het afval grondig gesorteerd.

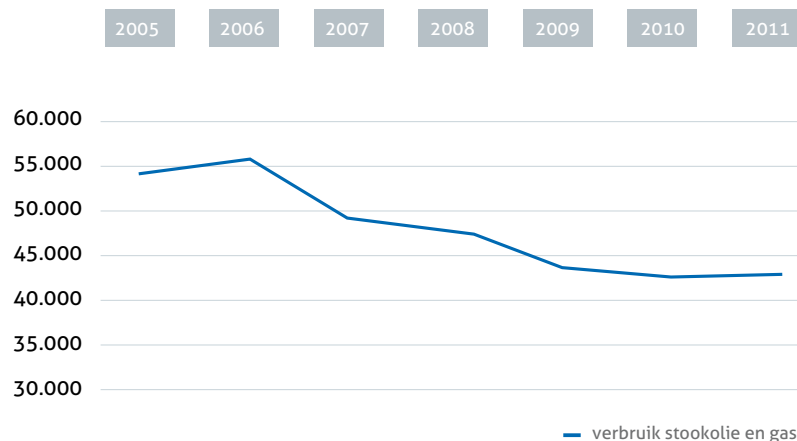
De werkplaats van Salzennes bij Namen geeft het goede voorbeeld. Na het invoeren van een kwaliteitsprocedure in 2000 is het restafval spectaculair gedaald: van 300 ton in 2000 naar 33 ton in 2011.

Inzake waterverbruik streeft NMBS naar een groter kostenbewustzijn en waar mogelijk wil ze het gebruik van regenwater stimuleren. Grote verbruikers zijn de onderhoudsposten voor de treinen en de wasstraten. Door de instroom van materieel en het toegenomen belang van de schoonmaak heeft NMBS het waterverbruik nog niet kunnen terugdringen. In de nabije toekomst wil NMBS hier zeker extra

aandacht aan besteden.

Om duurzaam werken te verzekeren, wil NMBS tegen einde 2012 het ISO 14001-certificaat behalen voor alle werkplaatsen. Sinds einde 2007 beschikken vier werkplaatsen over dit certificaat: Antwerpen-Noord, Mechelen, Salzennes en Cuesmes (nabij Bergen).

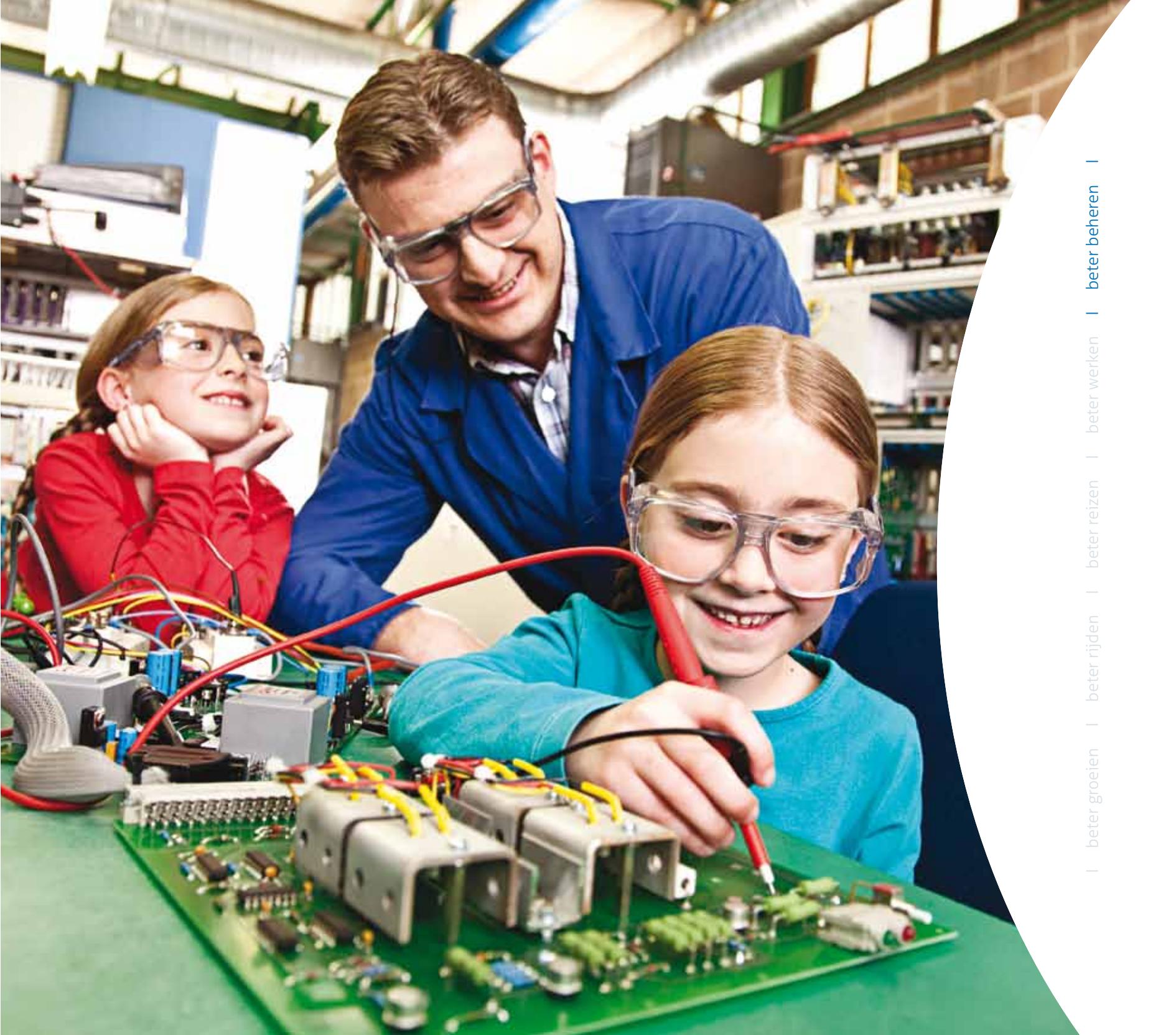
Verbruik werkplaatsen (kWh)



Papa maakt treinen
die kapot zijn.

Dina

Tweelingzusjes Dina en Lien hebben papa Bart al bezocht tijdens de open dagen van september. Toen was er veel te zien en konden ze leuke dingen doen, zeker in het labo van papa. Van al die snuffjes begrijpen ze niet veel, maar de kleuren zijn erg mooi. Dina en Lien houden van kleurrijke treinen. Rijtuigen zijn kleine huisjes waar je in kan wonen.



| beter groeien | beter rijden | beter reizen | beter werken | beter beheren |

beter beheeren 

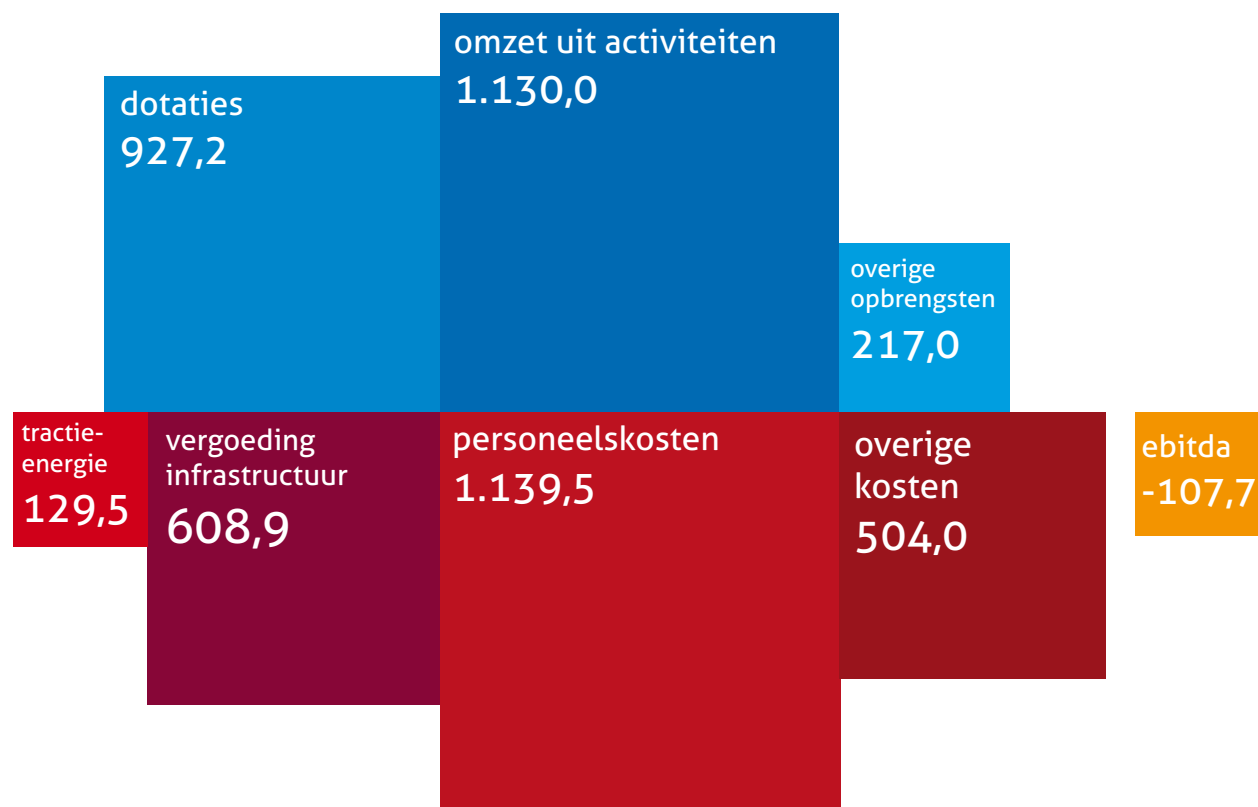
kasstroom evolueert zoals gepland
NMBS Logistics nog steeds in de gevaarzone
schuldaufbouw vereist extra aandacht
NMBS Logistics nog steeds in de gevaarzone
kasstroom evolueert zoals gepland
schuldaufbouw

Op financieel vlak bevindt NMBS zich nog steeds in woelig water. Het doel is duidelijk: tegen 2012 een ebitda van -78 miljoen euro realiseren en tegen 2015 minstens een break-even op niveau van de ebitda bereiken. Zo realiseert NMBS de doelstelling die binnen de NMBS-Groep is afgesproken volledig en kan ze een gezonde financiële fundering leggen om de toekomstige groei veilig te stellen. De gevolgen van de crisisjaren 2008 - 2010, de beperkte manoeuvreerruimte voor bepaalde kosten- en inkomstenposten en de onzekere economische conjunctuur maken dit tot een bijzonder uitdagende opdracht.

Het verleden en de crisis afschudden

Bij de splitsing van de unitaire NMBS in 2005 waren alle vervoersactiviteiten verlieslatend. Eerder al was het roer omgegooid in de goederendivisie om de (omstreeks de millenniumwissel desastreuze) rentabiliteit aan te pakken. In de periode 2005 - 2007 is het NMBS-management erin geslaagd een ommezwaai te bewerkstelligen, zodat in 2006 en 2007 de operationele resultaten eindelijk positief werden. Einde 2008 sloeg de economische crisis toe en vooral de goederensector ging fors achteruit. Het gecumuleerde

Financieel dashboard (mln. euro)



operationele verlies in de periode 2008 - 2010 liep op tot -577 miljoen euro (gecorrigeerd cijfer met uitsluiting "non-cash"-elementen).

Verskillende externe oorzaken verklaren dit verlies:

- impact van de crisis op de omzetcijfers van NMBS Logistics en NMBS Europe (-339 miljoen euro), deels gecompenseerd door de meeromzet van NMBS Mobility (+256 miljoen euro);
- terugbetaling Sale&Rent Backoperaties (-122 miljoen euro);
- forse groei kosten elektriciteit (-125 miljoen euro);
- sociale akkoorden en indexeringen (-231 miljoen euro).

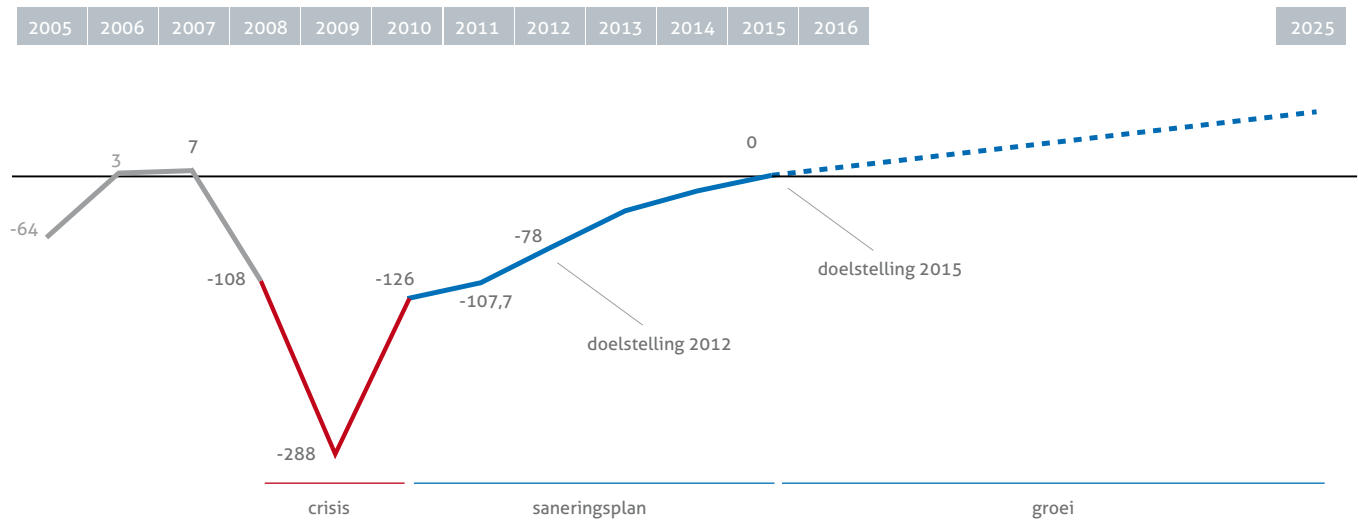
Het eigen vermogen (abstractie gemaakt van de overheidssubsidies) ging op die manier voor meer dan de helft

verloren. Het is dus een absolute noodzaak het kapitaalverlies stop te zetten en de bedrijfskasstroom zo snel mogelijk uit de rode zone te halen.

De nood aan schuldbeheersing

Artikel 83 van het beheerscontract 2008-2012 tussen NMBS en de overheid bepaalt dat "de netto financiële schuld van NMBS en de geconsolideerde netto financiële schuld op het niveau van de NMBS-groep, buiten specifiek overeengekomen financieringen en bij onveranderde boekhoudnormen, gestabiliseerd worden op het niveau van juni 2008, en vanaf

Evolutie van de ebitda



Een overzicht van de ebitda gerealiseerd in 2005-2011 (***) en de doelstelling 2012-2015 (mln. euro).



Mijn idee van de dag: een coworkingtrein. Ik zou dat echt willen.
Geen idee hoe ik dit kan uitvoeren voorlopig. @nmbs? bit.ly/IP9ki9

Thursday, April 19, 2012, 17:33:25
by Hansvanderschot

dan niet langer aangroeien.”

Alhoewel bij de splitsing van de spoorwegen een deel van de historische schuld door NMBS-Holding is overgenomen en NMBS aan de start kwam zonder nettoschuld, was de kaspositie meteen wankel. NMBS heeft immers nooit kunnen rekenen op een overdracht van 684 miljoen euro door NMBS-Holding zoals gepland was in het businessplan 2004. De schuld van NMBS was tussen 2005 en 2007 onder controle en nam na 2008 toe vanwege de verliezen veroorzaakt door de crisis, de onderkapitalisatie van NMBS vanaf 2005 en de nood aan investeringen in nieuwe treinen en in het productie-apparaat.

Financieel herstelplan voor een positief operationeel resultaat

Om de eigen kaspositie te verbeteren en het engagement inzake schuldbeheersing na te komen, lanceert NMBS in 2011 een herstelplan, aangevuld met een tweede pakket maatregelen in oktober 2011, met als doelstelling minstens een positieve ebitda te bereiken tegen 2015. In 2012 mag de ebitda in het reizigersverkeer niet onder de -78 miljoen euro liggen, terwijl de NMBS Logistics nv op +30 miljoen euro moet uitkomen.

De maatregelen in het herstelplan 2011 behelzen alle directies van NMBS. Kostenbesparingen worden verwacht door de daling van de elektriciteitskosten, diverse besparingen (publiciteit, telecom ...), rationalisering van de verkoop, harmonisering van de exploitatiestructuren in de stations en reductie van niet-productieve overheadkosten. Extra inkomsten komen uit een verhoging van de omzet,



NMBS maakte in 2011 de vooropgestelde doelstellingen waar.

110 mln. euro

moet het financieel herstelplan opleveren

de indexering van de dotaties en van de omzet van NMBS Technics en Corporate, de productiviteitsverhoging door de invoering van BeLEAN (cf. pagina 37) en een betere fraudebestrijding.

Ondanks de eurocrisis en de wisselvallige economie heeft NMBS in 2011 de vooropgestelde ebitda-doelstelling waargemaakt (cf. rapport van de raad van bestuur, volume II). Goederendochter NMBS Logistics heeft op meerdere fronten moeten vechten: de omschakeling naar een autonome nv realiseren, de efficiëntie en rentabiliteit verhogen en overeind proberen te blijven in uiterst moeilijke marktomstandigheden. Het resultaat blijft onder de doelstelling, onder andere door slechte prestaties van containerspecialist IFB, zodat de kaspositie van NMBS Logistics zeer wankel blijft. Dit heeft gevolgen voor het nettoresultaat van NMBS, vanwege de forse afwaardering van de activa verbonden aan de goederenactiviteit. Ook voor de activiteiten in de goederenwerkplaatsen van NMBS Technics (Gentbrugge, Antwerpen en Monceau) en in de goederenstations (NMBS Freight Services) zijn er mogelijk gevolgen, aangezien ze momenteel voornamelijk opdrachten uitvoeren voor NMBS Logistics.

De gezondmaking voorbereiden

De periode 2012 - 2015 staat in het teken van de gezondmaking van de financiële toestand. De maatregelen

goedgekeurd in oktober 2011 komen dan op kruissnelheid of worden doorgevoerd. Zo kan NMBS rekenen op lagere energieprijzen in 2012. Eind 2012 herzielt NMBS het treinaanbod, waarbij 193 zeer onrendabele treinen, die hun energiekost zelfs niet dekken, worden geschrapt. Ze zijn goed voor 5,1% van het aantal treinen, maar treffen slechts 0,5% van de reizigers. Voor die reizigers wil NMBS zoveel mogelijk een alternatief bieden, bijvoorbeeld door met de regionale vervoersmaatschappijen na te gaan of een vervangende busdienst mogelijk is.

NMBS wil rationeler en productiever werken. Een aantal personeelsleden dat met pensioen gaat, zal niet vervangen worden, zowel op niveau van de administratie als op de werkvloer. Een aantal algemene kosten kunnen omlaag: consultancy, ICT, publiciteit, huur en schoonmaak van gebouwen. Ook de kosten voor prestaties die koepelbedrijf NMBS-Holding aanrekent, moeten dalen. Het gehele plan zou ongeveer 110 miljoen euro moeten opleveren tegen 2015, voldoende voor een positieve bedrijfskasstroom.



De 193 treinen die NMBS uit het aanbod wil, dekken zelfs hun energiekost niet.

Het management dient meer mogelijkheden te krijgen om in te grijpen op de kostenstructuur van NMBS.

Na 2015: financieel gezonde basis en groei

Het bereiken van een gezonde financiële basis is een absolute noodzaak wil NMBS klaar zijn voor de concurrentie als in de periode 2017 - 2019 het binnenlandse reizigersverkeer per spoor wordt geliberaliseerd. Maar om duurzame solide financiële fundamenten op lange termijn te garanderen, dienen we nu de juiste keuzes te maken. NMBS verwacht dat het aantal reizigers zal groeien, maar heel wat randvoorwaarden dienen vervuld te zijn.

Zo dient het management meer mogelijkheden te krijgen om in te grijpen op de kostenstructuur van NMBS. Bijna de helft

zijn personeelskosten, die evolueren op basis van meerjarige sociale akkoorden (beslist op niveau van de Groep) en van automatische indexeringen. Ook in de productiekosten is een belangrijk deel voorbehouden aan kosten binnen de Groep (infrastructuurvergoeding, prestaties Holding). Een tweede aandachtspunt behelst beslissingen op regeringsniveau die een invloed hebben op de exploitatiekosten van NMBS. Binnenlandse voorbeelden zijn de Diabolo-verbindingen met de luchthaven van Zaventem en de GEN-verbindingen. Wat Diabolo betreft, dient NMBS 0,5% van haar omzet in te brengen voor de financiering (wet 30 april 2007). De federale overheid moet op haar beurt het exploitatieverlies compenseren van het bijkomende Diabolo-aanbod. De federale regering heeft zich bovendien geëngageerd om de exploitatietekorten van het GEN bij te passen.

Ook voor internationale verbindingen, deel van de commerciële, niet-gesubsidieerde activiteiten van NMBS, bestaan risico's. In maart 2005 hebben België en Nederland een overeenkomst gesloten die onder andere de bediening van Breda door Fyra plant. Deze zou NMBS opzadelen met een exploitatieverlies van 8 à 10 miljoen euro per jaar, iets waarvoor momenteel geen compensatie geregeld is. In een ruimere context kunnen beslissingen op Europees niveau een invloed hebben op de kostenstructuur (bv. kosten verbonden aan geïntegreerde ticketing). De liberalisering van het binnenlandse spoorvervoer is in dat opzicht een bijzondere uitdaging, die al naargelang de vastgelegde modaliteiten een zeer grote druk op de rentabiliteit kan zetten.



NMBS wil rationeler en productiever werken.

Colofon



NMBS jaarverslag 2011

Concept: Bruno Van Calster, Kathleen Van Vaerenbergh (NMBS)

Coördinatie: Bruno Van Calster (NMBS)

Teksten: Bruno Van Calster

Opmaak: Kathleen Van Vaerenbergh (NMBS)

Coördinatie foto's: Stephanie De Schamphelaere (NMBS)

Foto's: portretten medewerkers en kinderen: Julien De Wilde, Pascal Broze en Eric Herchaft voor Reporters

directiecomité en raad van bestuur: Bart Heynen en Eric Herchaft (Reporters)

overige foto's: Reporters, Denis Moinil (NMBS)

Druk: Albe De Coker

Meer info: Bruno Van Calster, bruno.vancalster@nmbs.be / 02 528 20 53

Pers: pers@nmbs.be

Verantwoordelijke Uitgever: Michaël Vanloubbeeck, NMBS Public & Corporate Affairs, Hallepoortlaan 40, 1060 Brussel

Juni 2012