

COMMISSION SPECIALE
CHARGÉE D'EXAMINER LES
CONDITIONS DE SÉCURITÉ DU
RAIL EN BELGIQUE À LA SUITE
DU DRAMATIQUE ACCIDENT
SURVENU À BUIZINGEN

du

MERCREDI 12 JANVIER 2011

Après-midi

BIJZONDERE COMMISSIE
BELAST MET HET ONDERZOEK
NAAR DE VEILIGHEID VAN HET
SPOORWEGENNET IN BELGIË
NAAR AANLEIDING VAN HET
DRAMATISCH TREINONGEVAL IN
BUIZINGEN

van

WOENSDAG 12 JANUARI 2011

Namiddag

La séance est ouverte à 15.24 heures et présidée par M. Christophe Bastin.

De vergadering wordt geopend om 15.24 uur en voorgezeten door de heer Christophe Bastin.

Hoorzitting met de heer Steven Vanackere, minister van Overheidsbedrijven in 2009 onder andere over de verslagen van de deskundigen van de bijzondere commissie, van de European Railway Agency en van het Rekenhof

Audition de M. Steven Vanackere, ministre des Entreprises publiques en 2009

portant notamment sur les rapports des experts de la commission spéciale, de la European Railway Agency et de la Cour des comptes

Le **président**: Chers collègues, je vous invite à prendre place.

Je tiens tout d'abord à excuser le président qui va arriver avec quelques minutes de retard.

Meilleurs vœux, beste wensen à chacun.

Monsieur le ministre, je vous remercie d'avoir répondu à notre invitation pour répondre à différentes questions à la suite des différents rapports.

Je vous donne directement la parole.

Steven Vanackere: Mijnheer de voorzitter, waarde collega's, ik wil op mijn beurt, vermits u al verschillende actoren aan het woord hebt gehoord, vandaag toelichting geven over het beleid dat ik als minister van Overheidsbedrijven,

verantwoordelijk voor de NMBS-groep, heb gevoerd in mijn ambtsperiode. U weet dat die ambtsperiode elf maanden omspant. In de periode die de commissie onderzoekt, de afgelopen dertig jaar, is dat uiteraard een relatief beperkte periode.

Ik zal, als u dat toelaat, ook van de gelegenheid gebruikmaken om nog enkele van mijn inzichten over spoorwegveiligheid met u te delen. Eerst wil ik u graag een idee geven van wat in die elf maanden op het niveau van het beleid, wat mij betreft, eruit steekt en de moeite waard is om hernomen te worden.

U weet dat ik op 30 december 2008 aantrad als vice-eerste minister en minister van Ambtenarenzaken en Overheidsbedrijven in de regering-Van Rompuy. Vanuit die functie had ik uiteraard ook de voorgedij over de NMBS-groep. Dat heeft geduurd tot november 2009, toen ik minister van Buitenlandse Zaken ben geworden en opnieuw werd opgevolgd door mijn voorganger, Inge Vervotte.

De huidige beheersovereenkomsten tussen de regering enerzijds en de NMBS-holding, Infrabel en de NMBS anderzijds waren eerder dat jaar, in 2008, afgesloten door mevrouw Vervotte. In 2009, het jaar waarin ik zelf verantwoordelijkheid heb gedragen, lag de focus vooral op de goede implementatie van die nieuwe beheersovereenkomst. Er is enorm veel energie gegaan naar het "securiseren", het garanderen dat die beheersovereenkomst wel degelijk zou worden geïmplementeerd.

Verder, op het niveau van de stationsinvesteringen, zijn die elf maanden een periode geweest waarin vernieuwde stations zijn

ingehuldigd, van Antwerpen-Centraal, Liège-Guillemins, Brussel-Luxemburg en Kortrijk. Ik heb ook de werken in Gent-Sint-Pieters gelanceerd.

Op het gebied van het materieel werd de verdere levering van de M6-dubbeldekrijtuigen voortgezet. Daarnaast werd ook de eerste nieuwe locomotief van het type 18 geleverd voor testen. Ook werd het eerste gerenoveerde M5-dubbeldekrijtuig voorgesteld.

Terugkerend naar de spoorweginfrastructuur, daar is het meest opmerkelijke dat de werken voor de Diabolverbinding met de luchthaven in die periode zijn opgestart, net als een aantal nieuwe werven voor het op vier sporen brengen van de voornaamste lijnen naar Brussel in het raam van het Gewestelijk Expresnet.

Het HSL-netwerk in België werd afgewerkt en ingehuldigd waardoor België als eerste een HSL-netwerk van grens tot grens kreeg.

De nieuwe lijnen tussen Antwerpen en de Nederlandse grens en tussen Luik en de Duitse grens werden ingehuldigd. Op de HSL naar Nederland ging de eerste binnenlandse trein voor de bediening van de Noorderkempen rijden. Dat was in de zomer van 2009. Ik herinner mij dat er een bijzonder stellig ongeduld was in dat verband. Het was met een zucht van opluchting dat wij daar in de zomer van 2009 mee van start konden gaan. U weet dat dit de oplossing van heel wat moeilijkheden heeft ingehouden, vooral om geschikt materieel te vinden.

Op internationaal vlak heb ik in die periode onderhandeld en verder gewerkt met mijn Nederlandse en Duitse collega's inzake de problematiek van de IJzeren Rijn. U weet dat in dat raam ook een commissie van onafhankelijke deskundigen aan een expertenrapport heeft gewerkt in die periode. Ik heb met mijn Nederlandse collega ook verder gediscussieerd over de uitvoering van het ministerieel akkoord van 2005 in verband met een hogesnelheidstrein Den Haag-Breda-Antwerpen-Brussel.

Ik kom dan bij het hoofdstuk goederenvervoer. Er ging op dat ogenblik al heel wat tijd naar de reorganisatie van B-Cargo, inzonderheid naar de voorbereiding van het dossier dat hierover bij de Europese Commissie moest worden ingediend voor eind 2009. Bij het uitwerken van het industrieel plan voor de gezondmaking van de financiën van B-Cargo moest immers rekening worden gehouden met de Europese regelgeving, meer bepaald met de richtsnoeren die de

Europese Commissie op 22 juli 2008 had uitgevaardigd met betrekking tot de steun aan het goederenvervoer per spoor. U weet dat die Europese richtsnoeren een filialisering opleggen als voorwaarde voor de toekenning van steunmaatregelen.

Op het vlak van reizigerscomfort werd er gewerkt aan het uniform ticket voor de vier openbare vervoermaatschappijen en ook aan de oprichting van een beheerstructuur voor het beheer van een gemeenschappelijke kaart.

Specifiek met betrekking tot spoorwegveiligheid heb ik in die elf maanden vooral gewerkt rond twee actieplannen. Het eerste had betrekking op de preventie van zelfdoding en de gevolgen daarvan, het andere had betrekking op de overwegen. In de eerste plaats was er het actieplan suïcidepreventie van Infrabel dat over de periode 2009-2012 loopt. Het actieplan focust op de zogenaamde hotspots. Dat zijn de gevoelige punten waar vaak zelfdodingen plaatsvinden. Deze werden geïdentificeerd op basis van de ongevallenstatistieken voor de periode 1998-2007. Het plan omvat de uitwerking van concrete maatregelen in samenwerking met de verschillende betrokken partijen. Concreet werd het preventieplan voor zelfdoding op de spoorwegen in december 2008 naar de FOD Mobiliteit en Vervoer gestuurd. In januari 2009 ging het plan van start met het bezoek aan 34 hotspots verdeeld over 21 gemeenten. Die reeks bezoeken ter plaatse werd afgerond op 2 juli 2009.

Zoals bepaald in het plan werd voor elke plaats een omgevingsanalyse uitgevoerd, alsook een onderzoek naar mogelijke maatregelen om de veiligheid te verbeteren. Ook werden de daaraan verbonden kosten berekend. Er is daarbij veelvuldig overleg gepleegd met gespecialiseerde instellingen, de universiteiten, directeurs van psychiatrische instellingen, verantwoordelijken voor centra voor preventie van zelfdoding en andere specifieke groepen die betrokken zijn bij geestelijke gezondheid en/of de problematiek van zelfdoding.

Voorzitter: David Geerts.

Président: David Geerts.

Er werden tevens interne vergaderingen gehouden om de verschillende acties binnen de NMBS-Groep af te stemmen en om die projecten optimaal te organiseren. Er vond ook al een eerste overleg plaats met de plaatselijke overheden, de burgemeesters en de plaatselijke politie. Het zal duidelijk zijn dat dit ook cruciale actoren zijn bij het

vermijden van zelfdoding. Verder bestaat er sinds dat actieplan een cel Preventie zelfdoding op het spoor bij Infrabel.

Een tweede domein dat betrekking heeft op de veiligheid betreft de kwestie van de overwegen en, meer bepaald, de afschaffing van overwegen. U weet dat Infrabel een actieplan uitwerkte voor de afschaffing van overwegen. Dat werd mij trouwens bezorgd, ongeveer bij mijn aantreden, eind 2008, vanuit de vaststelling dat ons land een groot aantal ongevallen op overwegen telt.

Met het actieplan dat eind 2008 aangebracht werd, streeft Infrabel een vermindering na van het aantal ongevallen met 25 % tegen 2015. Concreet is het doel van Infrabel om tegen 2015 het aantal ongevallen op openbare overwegen, zowel op de reizigers- als goederenlijnen, terug te dringen tot 38 of minder. Om het helemaal statistisch te maken, het aantal equivalente doden moest worden teruggedrongen tot 15,51 of uiteraard nog minder. Daarbij hanteert men de regel dat men 10 gekwetsten of 200 gekneusden telt op eenzelfde niveau als een overlijden. Met andere woorden, wanneer men het aantal equivalente doden wil verminderen tot 15,51 impliceert dat ook een strategie in de richting van het verminderen van het aantal gekwetsten en gekneusden.

In 2009, het jaar waarin ik verantwoordelijk was voor Overheidsbedrijven, waren er nog 47 ongevallen op overwegen. Dat is dus meer dan de 38 uit de doelstelling. In totaal waren er 12 doden en vijf gekwetste en drie gekneusde slachtoffers. U voelt aan dat die doelstelling daarmee gehaald werd.

Een van de instrumenten om het aantal ongevallen op overwegen te verminderen, is het afschaffen van het aantal overwegen. Op 1 januari 2009 telde het door Infrabel beheerde spoorwagennet niet minder dan 1 929 overwegen, met uitzondering van de toeristische lijnen en de buitendienstgestelde lijnen. Op 1 januari 2010 waren het er reeds 16 minder, namelijk 1.913.

In de loop van 2009 verkreeg Infrabel 8 koninklijke besluiten tot afschaffing, 2 daarvan werden dat jaar nog uitgevoerd. De uitvoering van de andere 6 was gepland voor de jaren 2010-2011. Ook werden tijdens dat jaar openbare onderzoeken aangevraagd voor de afschaffing van 11 overwegen. Het globale budget dat voor de afschaffing van overwegen in 2009 werd uitgetrokken, bedroeg ongeveer 10 miljoen euro.

Daarnaast heeft Infrabel ook nog andere

instrumenten ingezet om het aantal ongevallen op overwegen te verminderen. U herinnert zich misschien een nationale sensibilisatiecampagne in de vorm van tv-spots.

Met die 2 concrete dossiers met betrekking tot veiligheid wil ik vooral onderstrepen dat spoorwegveiligheid – dat weet u zeker zo goed als ikzelf – een ruimere problematiek omvat dan alleen maar die van de ECTS-treinbeveiliging en seinuitrusting, waarop de commissie zich vooral focust. Die kunnen uiteraard de veiligheid op het spoorwagennet verhogen.

Ten tweede wil ik ook meegeven dat, op het gebied van spoorwegveiligheid, inzonderheid inzake ECTS, de NMBS-groep mij geen andere dossiers in die periode van 11 maanden heeft voorgelegd. Dat was ook niet het geval naar aanleiding van vragen die mij onder meer over ECTS gesteld werden in de Kamercommissie voor de Infrastructuur en dat was op 9 november van 2009, toen die aangelegenheid aan bod is gekomen.

Volledigheidshalve moet ik er wel bij vertellen dat dit soort dossiers altijd vervat zitten in het globale begrotingsdossier. Het is in die context dat ik wil beklemtonen dat wij in het kader van de begrotingsopmaak niet attent zijn gemaakt op eventueel gebrek aan investeringsmiddelen voor spoorwegveiligheid. Ik wil benadrukken dat ik er in mijn ambtsperiode over gewaakt heb dat, in weliswaar moeilijke budgettaire omstandigheden, de NMBS-groep zijn middelen heeft kunnen behouden.

Even onverwacht als ik toetrad tot de federale regering in december van 2008, werd ik eind november 2009, minder dan 11 maanden later, benoemd tot minister van Buitenlandse Zaken. Ik spreek u dus eigenlijk toe als gewezen minister van Overheidsbedrijven, maar ik wil in dat licht en met die reserve toch nog wel een aantal inzichten met u delen, in eerste instantie over de relatie tussen de NMBS-groep en de beleidsmakers.

In de verschillende rapporten die voor de commissie worden opgesteld, komt uiteraard de rol van de beleidsverantwoordelijken ter sprake. U weet dat de NMBS-groep de afgelopen decennia en jaren belangrijke wijzigingen doormaakte.

Tot midden de jaren 80 had de minister van Verkeerswezen een zeer belangrijke impact op de NMBS, want als instelling van openbaar nut van categorie B had de minister verregaande bevoegdheden, onder meer als stemgerechtigd

voorzitter van de raad van bestuur en als eindverantwoordelijke voor het budget.

Na een korte periode van 1986 tot 1991, waarin de minister enkel nog een raadgevend stemrecht bezat en waarin de functie van regeringscommissaris werd gecreëerd, kreeg de NMBS door de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven een nieuwe organisatiestructuur en een verregaande autonomie.

Als het de relatie tussen de regering en de NMBS aangaat, neemt het beheerscontract tussen overheid en overheidsbedrijf vanaf dan een centrale plaats in. Dat contract behelst in principe de identificatie van de taken die het overheidsbedrijf op zich neemt om zijn opdrachten van openbare dienst te vervullen, de toelagen die het overheidsbedrijf van de overheid ontvangt voor de uitvoering van die taken van openbare dienst, de grondregelen voor tarieven die het overheidsbedrijf hanteert, en de sancties bij niet-naleving door een van de partijen van de verbintenissen. Via haar beheerscontract met de overheid krijgt de NMBS twee taken van openbaar dienst. Het gaat om het binnenlands vervoer van reizigers en het beheer van de infrastructuur.

Een ander element van de wet van 1991 is de omvorming van de raad van beheer tot een raad van bestuur. De overheid staat als meerderheidsaandeelhouder nog wel in voor de benoeming van de gedelegeerd bestuurder en van een aantal leden van de raad van bestuur, onder wie de voorzitter.

De structuurhervorming van 2005, waarbij de NMBS in drie entiteiten wordt opgesplitst, verandert daar ten gronde niets aan, ook al blijft enkel de gedelegeerd bestuurder van de betrokken entiteit nog in de raad van bestuur zetelen als het de directie betreft.

Met de schets van die ontwikkeling wil ik vooral duidelijk maken dat de politiek zich vanaf de jaren 80 stapsgewijs heeft teruggetrokken uit het operationeel beheer van de NMBS, doch niet uit het strategisch beheer. In mijn ambtsperiode was het hoe dan ook een van mijn speerpunten dat de operationele autonomie van die overheidsbedrijven gerespecteerd diende te worden.

Het lijkt mij dan ook geen toeval dat de vragen die de experts voorbereid hebben voor de periode 2005-2010, eerst en vooral door de NMBS-leiding

beantwoord moeten worden, veeleer dan door de ministers die de voogdij over de NMBS waarnamen. Dat ontslaat de beleidsmakers natuurlijk absoluut niet van welke verantwoordelijkheid dan ook, maar het schept wel een situatie waarin de beleidsmakers instaan voor de creatie van een reglementair kader, onder meer via het beheerscontract, waarbinnen vervolgens de NMBS moet opereren om haar taken van algemeen belang uit te oefenen. Ook de aanstelling van competente bestuurders door de overheid is een belangrijk aandachtspunt, wil men daaraan tegemoet kunnen komen. Zoals wij weten, heeft de overheid een voorbeeldfunctie, en daardoor ook de overheidsbedrijven. Die laatste moeten daar ook rekening mee houden als zij de bakens uitzetten van het operationeel beleid, ook op het gebied van de spoorwegveiligheid.

Collega's, in de door mij voorbereide maar uiteindelijk niet in het Parlement verdedigde beleidsnota voor 2010 heb ik gesteld dat de veiligheid van de reiziger en het personeel een van de prioriteiten is.

In de diverse verslagen die aan de commissie door experts ter beschikking werden gesteld, wordt melding gemaakt van het feit dat de diverse beheerscontracten niet als instrument voor spoorwegveiligheid dienen. Ook al staan er weinig doelstellingen over spoorwegveiligheid in de drie te onderscheiden beheerscontracten, wil dat toch niet zeggen dat dat geen prioriteit zou zijn geweest voor de NMBS-groep.

Zo bepaalt de wet van 21 maart 1991 dat het beheer van de regelings- en veiligheidssystemen van de infrastructuur is toevertrouwd aan Infrabel als een van haar opdrachten van openbare dienst. Ook was er geen gebrek aan noodzakelijke investeringsmiddelen voor spoorwegveiligheid, volgens het verslag van het Rekenhof.

Daarnaast wil ik graag nog verwijzen naar het meerjareninvesteringsplan 2008-2012 van de NMBS-groep. Dat is een bijlage bij de beheerscontracten. Zij omvatten de investeringen in veiligheidsvoorzieningen en kunnen dus vanuit de voogdij worden opgevolgd.

Dat alles neemt niet weg dat er nog meer aandacht kan worden gegeven aan spoorwegveiligheid. Aan de NMBS-groep kunnen eventueel sancties worden opgelegd als ze bepaalde doelstellingen op veiligheidsgebied niet zou behalen. Hierop aansluitend kan de verloning van het NMBS-management aan het behalen van veiligheidsdoelstellingen worden gekoppeld. Dat is

een bevoegdheid van de raad van bestuur en niet van de voogdijminister. Met die sanctiemechanismen moet men mijn inziens omzichtig omspringen. Een doelmatig gebruik moet worden nagestreefd, zodat de NMBS-groep haar basisopdrachten kan vervullen.

Ook door in meer rapportage over spoorwegveiligheid te voorzien, kan de NMBS-groep worden verplicht om meer verantwoording af te leggen aan de regering en de publieke opinie over haar inspanningen op dit domein.

Ten slotte zal ook een verdere liberalisering van het spoorvervoer leiden tot meer EU-gestuurd beleid, ook op het niveau van spoorveiligheid.

Mijn collega, staatssecretaris Schouppe, heeft u, als ik goed ben geïnformeerd, daarover al meer toelichting gegeven. Tot zover de inzichten die ik met u wilde delen, naast het bondige verslag van de elf maanden van mijn verantwoordelijkheid, als belangrijkste elementen die de moeite waard zijn om in herinnering te worden gebracht.

De **voorzitter**: Collega's, mijnheer de minister, excuseert u mij voor mijn laattijdigheid en ook voor de verplaatsing van de vergadering van eind december. Toen moest in een andere commissie over wetgevend werk worden gestemd.

Ik geef graag het woord aan de commissarissen.

Ronny Balcaen (Ecolo-Groen!): Monsieur le président, monsieur le ministre, mes meilleurs vœux pour 2011.

De **voorzitter**: Collega's, beste 2011.

Ronny Balcaen (Ecolo-Groen!): Monsieur le ministre, vous avez axé une partie de votre exposé sur les rapports entre l'autorité de tutelle et le Groupe SNCB. Vous avez évoqué le contrat de gestion, les plans d'investissement. Je voudrais revenir sur un élément en ce début de dialogue: les plans d'investissement et la manière dont ils ont été suivis par l'autorité de tutelle ou le gouvernement.

Certains des ministres que nous avons entendus ont évoqué un passage annuel en gouvernement d'un rapport sur l'exécution des plans d'investissement de la SNCB. Je voulais savoir si, dans la courte période pendant laquelle vous avez été en charge de la SNCB, un tel rapport a été présenté au gouvernement pour l'année précédente et si en matière d'investissements en sécurité, il y avait des éléments probants,

intéressants, notamment pour la mise en œuvre de la TBL1+.

Steven Vanackere: Monsieur Balcaen, je suis en train de vérifier si au niveau de l'exécution du plan d'investissement, une communication au gouvernement a été faite. Je ne peux pas vous le dire tout de suite. En tout état de cause, il est clair qu'avec le SPF Mobilité, le cabinet suivait l'exécution de ce plan d'investissement.

Mais je ne peux pas vous confirmer qu'on ait fait une communication au gouvernement. En tout cas, je n'ai rien changé par rapport au passé. Si je ne l'ai pas fait en 2011, c'est que probablement ce n'était pas dans les mœurs de faire une communication au gouvernement.

Je peux aussi vous dire sur la base de ce que j'en ai retenu, que rien d'exceptionnel n'est sorti de ce type d'exercice, que ce soit par rapport au cabinet ou par rapport au gouvernement. L'exécution a suivi son cours normalement.

Ronny Balcaen (Ecolo-Groen!): Monsieur Coëme nous avait expliqué qu'à son époque, chaque année, il y avait une communication au gouvernement de ce rapport d'exécution.

Mais cela semblait un rapport assez large, qui n'entrait pas vraiment dans le détail. Je voulais aussi vérifier, d'une part, si cette tradition était maintenue et, d'autre part, si ce rapport mettait en exergue des aspects précis. On aura peut-être l'occasion de revenir sur ce point.

Steven Vanackere: Si vous voulez savoir s'il y a eu une délibération dans le sens politique du terme, c'est-à-dire avec des collègues posant des questions, une discussion ou un échange de vues quant à des éléments spécifiques du dossier, la réponse est non.

La seule hypothèse que je suis en train de vérifier c'est de savoir si ce document a été mis par écrit à la disposition des collègues du gouvernement. On vous le confirmera. Mais cela n'a pas fait l'objet d'une discussion politique.

(...) On me confirme qu'il n'y a pas eu de partage de cette information avec les autres collègues. Par souci de transparence si l'un de mes collègues m'avait demandé de prendre connaissance de ce document, cela ne m'aurait posé aucun problème.

Apparemment, ce que vous me décrivez date du temps où M. Coëme avait une responsabilité. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Ronny Balcaen (Ecolo-Groen!): Monsieur le président, je tenais à préciser ma question. Cela veut-il dire qu'il n'y avait pas existence d'un tel document?

Steven Vanackere: Si, si.

Ronny Balcaen (Ecolo-Groen!): Il y a bien un rapport annuel d'exécution du plan d'investissement?

Steven Vanackere: Ah oui, bien sûr! Et donc, le suivi par le biais du SPF, et bien sûr avec une tutelle du cabinet du ministre des Entreprises publiques, est maintenu, mais n'est pas partagé avec l'ensemble du gouvernement.

Ine Somers (Open Vld): Mijn vraag behandelt specifiek de uitrol van TBL1+. Die begon aan het einde van uw periode. Kreeg u inzage in die hele planning? Indien wel, vond u die planning voldoende ambitieus? Had u overleg met de regeringscommissaris inzake de planning van de uitrol van TBL1+?

U verwijst naar de evolutie in de politiek. Sinds de jaren '90 heeft men zich geleidelijk aan minder met operationele en meer met de strategische kwesties beziggehouden.

Wat is uw mening omtrent spoorwegveiligheid? Plaast u het aspect spoorwegveiligheid waarover wij in deze commissie praten volledig onder een strategische opdracht of is het een pure operationele kwestie? Vindt u dat wij vanuit de regering mee de strategische lijnen inzake spoorwegveiligheid moeten vastleggen?

Steven Vanackere: Voor uw eerste vraag kan ik enkel verwijzen naar wat ik net heb gezegd. Alles, met inbegrip van de dossiers die nu onze bijzondere aandacht wegdragen, maakte deel uit van het investeringsprogramma en is als zodanig in een globale kijk door het kabinet en door mijzelf gevolgd, evenwel zonder ons toe te spitsen op de specificaties. Garanderen dat de gevraagde middelen en het gevraagde investeringsprogramma kon worden gerealiseerd met de budgettaire middelen was de voornaamste bekommernis.

Daarmee beantwoord ik deels uw tweede vraag. Is veiligheid strategisch of operationeel? Het is natuurlijk beide. Het is wel zaak te erkennen dat het erop aankomt de strategische prioriteiten te stellen. Wij delen allemaal onze mening over veiligheid. Wanneer die moet worden

geïmplementeerd en geoperationaliseerd moet de overheid zijn objectiefbepaling duidelijk stellen. Er moet een evenwichtige benadering zijn op het niveau van de middelen die ter beschikking worden gesteld teneinde die doelstellingen te realiseren. Vervolgens aanvaardt men een sterk geloof in de responsabilisering van het management en gaat men dus ook geen operationele keuzes in de plaats van het management maken.

Ik kan getuigen uit mijn persoonlijke ervaring. Voor ik in de politiek stapte was ik adjunct-directeur-generaal van een openbare vervoersmaatschappij, de MIVB, met verantwoordelijkheden die, als het gaat over metroveiligheid, bijzonder vergelijkbaar zijn.

Het is duidelijk dat met een aantal imponderabilia inzake veiligheid – brandveiligheid en noem maar op – door het management rekening moet worden gehouden, evenals in de dialoog tussen, enerzijds, de operationele managementleiding en, anderzijds, de politiek.

De politiek moet instaan voor het definiëren van doelstellingen en het desgevallend ambitieuzer maken van doelstellingen. Dat is de reden waarom ik verwijs naar onze ambitie om inzake overlijdens tengevolge van suicide of overwegincidenten duidelijke targets te stellen. De politiek moet in dialoog treden met het exploitatiemanagement voor het realiseren van de juiste middelen die toelaten dat te doen. Van zodra men tot operationele keuzes komt, lijkt het mij echter geen wijs advies tegen de politiek te zeggen: "Doe het werk van die mensen in hun plaats." Ik meen dat de politiek dan te ver gaat. Dat is een thesise die ik ook verdedigd heb toen ik aan de andere kant van de bareel stond. Dan zou de politiek zich in een verkeerde rol wagen.

Ik wil daarmee niet zeggen dat er geen dynamiek kan worden gecreëerd. Een dynamiek met een zekere veeleisendheid zorgt ervoor dat men de beste resultaten bekomt met de middelen die men heeft.

De voorzitter: Mevrouw Somers, repliceert u nog, of volstaat het antwoord van de minister?

Ik wil zelf nog één vraag stellen, mijnheer de minister. U hebt ervaring inzake veiligheid opgedaan in een andere, meer operationele, functie. U hebt zelf aangehaald dat er in de beheersovereenkomst eigenlijk weinig concrete doelstellingen stonden inzake veiligheid. Er was wel wetgeving ter zake. Is er naar aanleiding van

de beheersovereenkomst van 2008 – die weliswaar niet door u werd voorbereid – gezegd dat deze moest worden bijgestuurd, of verbeterd?

Steven Vanackere: Ik wil transparant zijn. Die beheersovereenkomst was net afgesloten toen ik de verantwoordelijkheid kreeg. Ik meen dat het normaal is dat men zich in de eerste 11 maanden na het afsluiten van een beheersovereenkomst stellig concentreert op de implementatie van wat overeengekomen is.

Ik veronderstel dat men bij het einde van elke beheersovereenkomst de “lessons learned” op een rij zet. Het is duidelijk wijs dat ook met volgende versies van beheersovereenkomsten te doen om ze operationeel efficiënter te maken. Men moet telkens opnieuw conclusies trekken.

Ik kan u in alle oprechtheid zeggen dat de eerste 11 maanden na de inwerkingtreding van die beheersovereenkomst voor mij geen aanleiding waren om al sterk te formaliseren.

De **voorzitter:** Dank u wel.

Ronny Balcaen (Ecolo-Groen!): Monsieur le ministre, je voudrais revenir sur les contrats de gestion. Vous avez évoqué des indicateurs, des objectifs à atteindre par Infrabel en matière d'accidents, de nombre de tués aux passages à niveau. Vous avez expliqué qu'il n'y avait plus d'objectifs en tant que tels en termes de sécurité dans les contrats de gestion, mais qu'il y a bien des objectifs à l'intérieur des entreprises du groupe.

Êtes-vous favorable à l'introduction d'une série d'indicateurs, d'objectifs de sécurité, que cela concerne le nombre de décès aux passages à niveau ou les franchissements de feux rouges, etc., dans le contrat de gestion?

Steven Vanackere: Il s'agit d'une question clé, très importante.

Il faut faire la part des choses.

Je voudrais, tout d'abord, vous répondre en me basant sur l'expérience que j'ai acquise en tant que gestionnaire d'une entreprise publique. À l'époque, j'ai eu le sentiment que, dans les tableaux de bord qui permettent au management de prendre ses responsabilités et donc de prendre des décisions qui mènent à des résultats, il était crucial de ne pas avoir d'objectifs trop “macro”. Le manager qui se trouve “en bas” – dit-on – et donc à un niveau très opérationnel doit être

responsabilisé en matière de tâches, de résultats, d'objectifs à atteindre. Diminuer le nombre de suicides ou l'impact de ces derniers dans un réseau déterminé ne fait pas partie de son travail journalier. Il faut donc absolument prévoir une traduction des objectifs formulés à un niveau stratégique et politique au niveau de l'entreprise afin de responsabiliser les différents managers de cette dernière.

J'ai la conviction qu'il ne doit pas être procédé à cet exercice de traduction dans le cadre du contrat de gestion. En effet, ce faisant, le message donné par le monde politique atteindrait un niveau de précision contraire à l'idée qu'il doit s'en tenir aux grandes lignes stratégiques.

Plutôt que de traduire les différents objectifs, il faut garantir que cet exercice de traduction soit effectué. Il faut donc surtout inviter le management à procéder à cet exercice de traduction et veiller à ce que cela soit fait convenablement. Il ne faut pas non plus demander au ministre de tutelle de faire le travail exhaustif car, à ce moment-là, il donnerait le sentiment de redevenir le président d'un conseil d'administration qui souhaite s'impliquer dans la gestion journalière de l'entreprise.

Il faut, d'une part, définir les objectifs à un niveau macro et stratégique assez élevé et, d'autre part, garantir le processus de traduction de ces objectifs en quelque chose de gérable au niveau du management.

Ronny Balcaen (Ecolo-Groen!): Selon vous, définir ces objectifs à un niveau macro élevé peut-il vouloir dire contrat de gestion ou pas, notamment pour ce qui est des franchissements de feux rouges qui sont toujours assez élevés, voire en progression mais je n'ose m'avancer sur ce point? D'après ce que vous venez de dire, peut-on envisager qu'il soit indiqué, dans le contrat de gestion, que l'entreprise doit aller vers une réduction de 15 % par an au niveau des franchissements de feux rouges, par exemple?

Steven Vanackere: La question que vous me posez est assez pratique. Il faut laisser place à la dynamique de la négociation entre les deux parties. Je n'ai pas envie de me prononcer de façon trop explicite. Je crois néanmoins, sur le principe même, qu'il faut être en mesure de qualifier de stratégiques les éléments sur lesquels on avance des objectifs. Le mot “stratégique”, heureusement ou malheureusement, implique un concept de dynamique qui peut aller plus ou moins loin selon l'entreprise. J'hésite à répondre

concrètement à votre question mais, effectivement, définir des objectifs fait partie d'une logique de définition des ambitions stratégiques.

De **voorzitter**: Mijnheer Vanackere, ik dank u voor uw bijdrage aan de werkzaamheden van deze commissie.

De openbare commissievergadering wordt gesloten om 16.01 uur.

La réunion publique de commission est levée à 16.01 heures.