

# Financiële stromen tussen de vennootschappen van de NMBS-Groep

## Opdracht van het Rekenhof

Sinds zijn oprichting op 1 januari 2005 is de structuur van de NMBS-Groep ingrijpend geëvolueerd, enerzijds door het verdwijnen van een groot aantal dochterondernemingen als gevolg van de verkoop van ABX, anderzijds door de oprichting van een groot aantal nieuwe dochterondernemingen binnen de NMBS-Groep. Deze filialisering heeft een aantal nieuwe financiële stromen tussen de moedermaatschappijen onderling en tussen de moedermaatschappijen en hun filialen op gang gebracht.

Zowel de minister van Overheidsbedrijven (brief van 10 januari 2012) als de Kamer van Volksvertegenwoordigers (brief van 17 februari 2012) hebben het Rekenhof verzocht een audit uit te voeren naar de geldstromen tussen de moedermaatschappijen (NMBS-Holding, NMBS, Infrabel) en de filialen van de NMBS-Groep.

Het Rekenhof heeft op 1 juni 2012 zijn ontwerpverslag voorgelegd aan de bevoegde minister en staatssecretaris, aan de FOD Mobiliteit en Vervoer en aan de drie moedermaatschappijen van de NMBS-Groep. De reacties op het ontwerpverslag zijn verwerkt in voorliggend verslag aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers.

Het verslag is gestructureerd op basis van de vier onderzoeksvragen, die betrekking hebben op de publieke kerntaken van de NMBS-Groep en de financiële stromen binnen de NMBS-Groep, op de beheersing van sommige financiële, juridische en doelmatigheidsrisico's, op het schuldbeheer en de schuldstabilisatie en op externe consultancyopdrachten.

Het Rekenhof heeft zich voor zijn werkzaamheden voornamelijk gebaseerd op gegevens van het boekjaar 2011, voor zover deze al beschikbaar waren. Waar nodig werden gegevens van het boekjaar 2010 gebruikt.

## Structuur van de NMBS-Groep, interne samenwerking en financiële stromen

Eind 2011 hadden de overheidsbedrijven NMBS-Holding, NMBS en Infrabel samen rechtstreekse of onrechtstreekse deelnemingen in 114 dochterondernemingen, waarvan de helft is opgericht of opgenomen in de Groep na de opdeling van de vroegere NMBS.

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

De drie moedermaatschappijen geven aan dat geen enkele van hun dochterondernemingen taken van openbare dienst uitvoert en zij dus de voorwaarden daarvoor in de wet van 21 maart 1991 niet

hoeven na te leven. Gezien het grote aantal dochterondernemingen en ongeacht de interpretatie van de wettelijke bepalingen, verdient het naar het oordeel van het Rekenhof niettemin aanbeveling dat de NMBS-Groep de statutaire opdrachten en activiteiten van de dochterondernemingen op eenvormige wijze zou analyseren en de activiteiten die zijn gerelateerd aan de taken van openbare dienst van de moedermaatschappijen in kaart zou brengen.

Ondanks het streven naar een samenhangend beleid en een gemeenschappelijke strategie voor de NMBS-Groep, o.a. via tal van werkafspraken vastgelegd in intragroepscontracten, wijst de praktijk uit dat de samenwerking tussen de drie moedermaatschappijen soms moeizaam verloopt. Zo zijn er meningsverschillen over de beheersing van de uitgaven en de impact daarvan op de door de NMBS-Holding te consolideren schuld en over de gehanteerde tarieven voor de onderlinge facturatie op basis van de intragroepscontracten.

Uit een algemene doorlichting van de operationele stromen en de investeringsstromen blijkt dat, wanneer hun respectievelijke exploitatiedotaties buiten beschouwing worden gelaten de NMBS-Holding meer dan 95 % van haar omzet binnen de NMBS-Groep behaalt, vnl. op basis van doorrekeningen van de personeelskosten aan de NMBS en Infrabel. Infrabel realiseert nagenoeg 97 % van haar omzet binnen de NMBS-Groep, voornamelijk door de heffing van de infrastructuurvergoeding en doorrekening van de energiekosten. De NMBS daarentegen realiseert haar omzet voor meer dan 80 % buiten de NMBS-Groep.

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

### SLA's, toezicht en beheersing van sommige risico's

De beheerscontracten 2008-2012 bepalen dat de moedermaatschappijen van de NMBS-Groep bij voorrang een beroep moeten doen op de onderlinge diensten. De onderlinge werkrelaties moeten voornamelijk steunen op contractueel vastgelegde afspraken. De meeste daarvan zijn sinds 2009 opgenomen in meer dan 90 *Service Level Agreements* (SLA's).

De totstandkoming van deze SLA's verliep soms moeizaam. De complexiteit en het grote aantal kritische prestatie-indicatoren (KPI's) die moeten worden gehaald, houden bovendien het risico in dat er tussen de moedermaatschappijen tegenstellingen in de hand worden gewerkt. De operationele processen met betrekking tot intragroepsverrichtingen zijn, dankzij de invoering van de SLA's, wel verbeterd. Niettemin, blijven er geschillen tussen de moedermaatschappijen over de kwaliteit van de geleverde prestaties, de transparantie van de prijsberekening in de SLA's en de toegepaste intragroeps marges, wat aanleiding geeft tot achterstallige facturaties en betalingen. Dat blijkt onder meer uit een analyse door het Rekenhof van vier SLA's voor belangrijke ondersteunende taken (HR prestaties, informatica, levering van elektriciteit en terbeschikkingstelling van gebouwen).

Hoewel een groot deel van de SLA's voldoening geeft, zijn een betere omschrijving van de dienstverlening, het gebruik van vereenvoudigde documenten met meetbare doelstellingen en een beperkt aantal relevante indicatoren (KPI's) mogelijke verbeterpunten. Bovendien is meer transparantie in de prijsberekening en de aangerekende marges wenselijk.

In het licht van de besparingsplannen die elke moedermaatschappij voorbereidt, moeten deze drie overheidsbedrijven nagaan welke activiteiten in eigen beheer kunnen worden uitgevoerd, welke het voorwerp moeten uitmaken van een SLA en welke bij voorkeur worden uitbesteed aan een dochteronderneming of aan derden.

Wat de dochterondernemingen betreft, zij genieten een grote autonomie in hun beheer. De moedermaatschappijen oefenen hun toezicht voornamelijk uit via hun vertegenwoordigers in de bestuursorganen van de dochterondernemingen.

Gelet op de veelheid van taken die de drie moedermaatschappijen aan hun dochterondernemingen toevertrouwen en de bijkomende beheerstaken die daaruit voortvloeien, verdient het aanbeveling dat de opvolging van de dochterondernemingen op veralgemeende en eenvormige wijze kan worden uitgeoefend binnen de hele NMBS-Groep. Op die manier kan voor de hele NMBS-Groep een totaaloverzicht worden bekomen van mogelijke financiële risico's en risico's op het vlak van de naleving van de wet- en regelgeving en interne procedures. Zo kunnen de moedermaatschappijen onder meer nagaan in welke mate de werking van de dochterondernemingen bijdraagt tot het bereiken van hun eigen doelstellingen. Ook de interne-auditfunctie moet op gelijke wijze worden uitgebouwd voor de moedermaatschappijen, waarbij voldoende aandacht wordt besteed aan de specifieke risico's die verbonden zijn met de activiteiten van de dochterondernemingen.

Volgens de NMBS-Groep is de wetgeving op de overheidsopdrachten enkel van toepassing voor de taken van openbare dienst van de drie moedermaatschappijen. De uitzondering voor de zgn. verbonden ondernemingen, op basis waarvan welbepaalde contracten binnen de NMBS-Groep kunnen worden toegewezen zonder toepassing van de overheidsopdrachtenwetgeving, geldt nochtans niet op algemene wijze. In de praktijk moet voor elke opdracht afzonderlijk worden nagegaan of aan de toepassingsvoorwaarden van deze uitzondering is voldaan. Bovendien belet het loutere feit dat de dochterondernemingen geen taken van openbare dienst uitoefenen, op zich niet dat welbepaalde opdrachten die ze toekennen toch onder het toepassingsgebied van de overheidsopdrachtenregelgeving vallen. Het verdient aanbeveling dat de NMBS-Groep een globale en grondige analyse uitvoert die uitmondt in eenduidige richtlijnen over de toepassing van de overheidsopdrachtenregelgeving, rekening houdend met de principes geschetst in dit verslag.

Om na te gaan in welke mate de activiteiten van de dochterondernemingen financiële of operationele risico's inhouden voor hun moedermaatschappijen heeft het Rekenhof, rekening houdend met zijn controlebevoegdheid, de relaties tussen de drie overheidsbedrijven en zeven geselecteerde filialen onderzocht. Deze analyse wil alleen bepaalde risico's illustreren en beoogt geen volledigheid.

De oprichting van een filiaal moet per definitie een meerwaarde bieden in vergelijking met de uitvoering van dezelfde taken in eigen beheer. Ook moeten de doelstellingen van elke dochteronderneming binnen de NMBS-Groep een rechtstreeks aanknopingspunt vinden in het maatschappelijk doel van de drie moedermaatschappijen. Het Rekenhof is van oordeel dat opdrachten die de moedermaatschappijen toevertrouwen aan hun dochterondernemingen steeds moeten zijn gebaseerd op duidelijke contractuele overeenkomsten en dat moet worden nagegaan of die wel degelijk worden nageleefd. Bovendien moet worden vermeden dat verschillende ondernemingen binnen de NMBS-Groep onafhankelijk van elkaar in hetzelfde domein

activiteiten ontwikkelen, om risico's op het vlak van efficiëntie en kostenbeheersing te vermijden. In de relatie tussen de moedermaatschappijen en hun dochters moet voldoende aandacht worden besteed aan het ondervangen van financiële risico's en risico's op het vlak van de naleving van de wet- en regelgeving. Zo bestaat bij dochterondernemingen die zowel binnen als buiten de NMBS-Groep commerciële activiteiten ontwikkelen het risico dat middelen van de NMBS-Groep worden aangewend om de kosten te dragen voor verlieslatende opdrachten die de dochters uitvoeren voor derden.

Domeinconcessies en concessies van diensten die niet onder het toepassingsgebied *ratione materiae* van de overheidsopdrachtenregelgeving vallen, moeten niettemin met respect voor de fundamentele rechtsbeginselen en beginselen van behoorlijk bestuur worden toegekend, in het bijzonder met de beginselen van gelijke behandeling, transparantie en mededinging.

Bij financieel risicovolle transacties, bv. op het vlak van investeringen in vastgoed, moeten de moedermaatschappijen het nodige toezicht uitoefenen om te vermijden dat zij verliezen moeten dragen op transacties met dochterondernemingen, terwijl deze laatste uiteindelijk winsten realiseren.

### Schuldbeheer en -stabilisatie

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

In de periode 2008-2011, die van de tweede beheerscontracten, is de geconsolideerde netto financiële schuld verder aangegroeid tot 3.072,0 miljoen euro.

De beheerscontracten 2008-2012 hebben als norm opgelegd dat de geconsolideerde netto financiële schuld en de financiële schuld van elke vennootschap zouden stabiliseren op het niveau van 2008, berekend volgens de voorschriften van de beheerscontracten ("financiële schuld beheerscontract"). Uit de analyse van de cijfers blijkt dat deze doelstelling op geconsolideerd niveau niet wordt gehaald op 31 december 2011. De geconsolideerde netto "financiële schuld beheerscontract" is toegenomen met 178,4 miljoen euro tot 2.141,9 miljoen euro op 31 december 2011.

Na de vaststelling van de precaire financiële toestand vanaf 2009 en van het risico dat steeds verder werd afgeweken van de schuldstabilisatie, hebben de drie vennootschappen, in akkoord met de minister van Overheidsbedrijven, het engagement aangegaan de netto financiële schuld te stabiliseren op geconsolideerd niveau met als horizon 2012, in plaats van de eerder vastgelegde limiet (niveau 2008) in de beheerscontracten 2008-2012. De consensus over die engagementen is echter verbroken in 2011 en er is nog geen nieuw gezamenlijk perspectief voorgelegd.

De vooruitzichten van de exploitatiebudgetten 2012 van elke vennootschap samen met een aantal nu al bekende externe factoren (de vermindering van de investeringstoelagen van Infrabel en van de NMBS-Groep als geheel, de ondersteuning van NMBS-Logistics in het kader van het

goedgekeurde dossier door de Europese Commissie en van de precaire liquiditeitspositie) kunnen ertoe leiden dat bij ongewijzigd beleid, de geconsolideerde netto "financiële schuld beheerscontract" de eerstvolgende jaren toeneemt met om en bij de 400,0 miljoen euro. Dat betekent dat een stabilisatie van de geconsolideerde netto financiële schuld tegen eind 2012 niet wordt gehaald, evenmin, *a fortiori*, als de oorspronkelijke doelstelling van de beheerscontracten.

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

In de periode 2008-2011 is de financiële schuld "buiten beheerscontract" toegenomen met 477,9 miljoen euro. De recente begrotingsmaatregel om vanaf 2012 de aanschaf van rollend materieel door de NMBS voor een bedrag van 108,0 miljoen euro te laten prefinancieren door de NMBS-Holding, zal die financiële schuld dienovereenkomstig doen toenemen. Ook de projecten van publiek private samenwerking (PPS) Diabolo en Liefkenshoek Rail Link (LHRL) hebben financiële consequenties voor de vennootschappen en finaal voor de Staat via de exploitatietoelagen.

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

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

De activiteiten van openbare dienst van de NMBS-Holding genereren operationele kasstromen die het mogelijk maken de intresten op de schuld te vergoeden en ook nog het nominale bedrag van de schuld af te lossen, in die mate dat de financiële schuld in de publieke sector gedaald is van 900,0 miljoen euro begin 2008 tot 481,4 miljoen euro eind 2011. Zolang de publieke sector nog een financiële schuld heeft, is er, bij een correcte boekhoudkundige verwerking, geen risico van kruissubsidiëring tussen de publieke en de commerciële sector.

De financiële schuld van de commerciële sector van de NMBS-Holding is nauw verweven met de "historische" financiële schuld van het ABX-dossier enerzijds en van het goederenvervoer en het internationaal reizigersvervoer anderzijds. De structurele problemen daaromtrent vormen een belangrijk bijkomend aandachtspunt. De overblijvende activiteit van goederenvervoer binnen de NMBS kan, met de huidige vooruitzichten, onvoldoende kasstromen genereren om de intresten op de schuld en *a fortiori* de aflossing ervan te vergoeden, zodat die alleen maar kan aangroeien.

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

De historische financiële schuld met betrekking tot het ABX-dossier is geëvolueerd van 1.210,8 miljoen euro op 1 januari 2005 naar 1.729,7 miljoen euro op 31 december 2011. Tegenover die schuld staan geen activiteiten en geen operationele kasstromen, waardoor zij niet kan worden aangezuiverd.

De historische financiële schuld met betrekking tot de sectoren goederenvervoer per spoor en internationaal reizigersvervoer, activiteiten die binnen de groep zijn gebleven, is samengevoegd met de eigen commerciële activiteiten van de NMBS-Holding. De operationele kasstromen van de NMBS-Holding en de opbrengsten uit dividenden van de filialen zijn nauwelijks voldoende om de intresten op de schuld en de investeringen met eigen middelen te dekken. Dit gedeelte van de financiële schuld kon alleen worden afgebouwd (van 679,2 miljoen euro op 1 januari 2005 tot 532,9 miljoen euro op 31 december 2011) met niet-recurrente inkomsten uit verkopen van activa in de periode 2008-2011.

Het Rekenhof heeft de kwestie van de historische schuld aangekaart in zijn verslag van oktober 2008 *Federale financiering van de opdrachten van openbare dienst van de NMBS, Infrabel en de NMBS-Holding*. Ondertussen zijn echter geen beslissende stappen gezet.

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

De NMBS-Holding heeft de impact van de kredietcrisis kunnen ondervangen door de herschikking van de verplichtingen ten aanzien van de tegenpartijen en heeft in één geval nog een rechtszaak lopen tegen één financiële instelling.

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

## Consultancy

Binnen de NMBS-Groep bestaat geen gemeenschappelijke definitie van consultancy. De moedermaatschappijen hanteren een eigen definitie en eigen boekingsregels voor de verschillende rekeningen, waarbij ze zo goed mogelijk het gemeenschappelijke boekhoudplan in acht nemen. Ze zijn het er wel over eens dat deze term moet worden voorbehouden voor consultancy van strategische aard en hij dus niet per definitie betrekking heeft op elke inschakeling van externen voor het uitvoeren van intellectuele prestaties (bv. op het vlak van informatica).

De NMBS-Groep heeft geen gemeenschappelijk consultancybeleid en binnen de maatschappijen bestaat evenmin een formeel consultancybeleid. De maatschappijen doen voornamelijk een beroep op consultancy indien zij er vanuit gaan dat hun personeelsleden niet over de vereiste kennis en competenties beschikken of niet beschikbaar zijn op het gewenste moment, of omdat

in bepaalde domeinen zij van oordeel zijn dat het advies van onafhankelijke deskundigen wenselijk of verplicht is.

De verschillende controlemaatregelen bij de operationele directies en de interne audit moeten behouden blijven en versterkt worden om ervoor te zorgen dat de prioriteit van het project en van de vereiste consultancy, de precieze behoeften, de omvang van de opdrachten en de kosten systematisch geëvalueerd worden en om erop toe te zien dat de wetgeving op overheidsopdrachten wordt nageleefd, in het bijzonder bij gunningen via onderhandelingsopdrachten zonder bekendmaking. De projecten moeten ook achteraf worden geëvalueerd, onder meer om te bepalen in hoeverre de consultancy heeft bijgedragen tot de verwezenlijking van de doelstellingen van de maatschappij.

Het management van de verschillende maatschappijen brengt geregeld verslag uit aan de beheersorganen over de kosten voor consultancy in ruime zin. Voor grote projecten zoals de implementatie van de ERP's (geïntegreerde informaticapakketten voor het beheer van de bedrijfsprocessen) SAP werd ook een kosten-batenanalyse uitgevoerd. Die verschillende rapporteringen hebben kunnen leiden tot de stopzetting van een project, de uitbreiding van zijn budget of een wijziging van zijn perimeter.

De verschillende boekingsmethodes en het gebrek aan eenduidige definitie maken het moeilijk consultancykosten te identificeren en erover te rapporteren. De overstap naar internationale boekhoudnormen (IFRS), de invoering van SAP en de belangstelling voor die thematiek binnen en buiten de NMBS-Groep hebben bijgedragen tot een meer transparante rapportering. Er moeten echter nog verder inspanningen worden geleverd om consultancykosten zo correct mogelijk te boeken, bij voorkeur door de instructies op elkaar af te stemmen op het niveau van de NMBS-Groep.

Het totaal van de consultancykosten in ruime zin die bij de drie moedermaatschappijen werden geïdentificeerd voor de periode 2005-2011 bedraagt 837,5 miljoen euro. De strategische consultancy heeft daarin slechts een gering aandeel. Een aanzienlijk deel van de consultancyopdrachten van de NMBS-Holding komt niet ten goede aan de NMBS-Holding zelf, maar komt tegemoet aan gemeenschappelijke behoeften op het niveau van de groep of aan specifieke behoeften van de andere ondernemingen van de NMBS-Groep (voornamelijk de NMBS en Infrabel).

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

Voor de activiteitsdomeinen die niet tot de *core business* van de NMBS-Groep behoren, zoals gespecialiseerde financiële, strategische en juridische aspecten en informatica, is het inschakelen van externe consultants moeilijk te vermijden, gezien de complexe socio-economische omgeving waarin de maatschappijen opereren. Voor de zuiver operationele consultancy kunnen structurele oplossingen worden gevonden, zoals internalisering van de competenties door

het aantrekken van personeel met een gespecialiseerd profiel en/of het opleiden van bestaand personeel. Daartoe moet de aandacht in het bijzonder uitgaan naar kennisoverdracht, zodat de maatschappijen minder afhankelijk worden van externe leveranciers (bijvoorbeeld inzake SAP) en zodat de permanente invloed verkleint die de leveranciers zouden kunnen uitoefenen op het denken en handelen van de maatschappijen van de NMBS-Groep.

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

Naast de consultancykwesitie moet ook rekening worden gehouden met de middelen die verloren gaan door de complexiteit van de structuur. De besparingen moeten voortkomen uit een betere samenwerking tussen de maatschappijen en het elimineren van dubbel werk. De maatschappijen menen echter dat een grotere samenwerking op het vlak van consultancy de kosten niet sterk zal terugdringen, aangezien de behoeften van de maatschappijen verschillend kunnen zijn en synergieën dan ook moeilijk te realiseren zijn.

Uit de gedeeltelijke analyse van de consultancy in de dochterondernemingen blijkt dat, wanneer dochterondernemingen consultants inschakelen voor taken die ze uitvoeren ten behoeve van andere ondernemingen van de NMBS-Groep, de kosten in de financiële rapportering bij de ondernemingen die van de dienstverlening gebruik maken vaak weinig transparant zijn en dat er door die tussenstap marges kunnen ontstaan. Overigens rijst ook de vraag wat het nut is van het inschakelen van een dochteronderneming als die de opdrachten deels uitbesteedt.

Naar het oordeel van het Rekenhof is het moeilijk in te schatten wat de impact van de toekomstige structuur van de NMBS-Groep op de consultancy zal zijn. Het zou fout zijn ervan uit te gaan dat de meerkosten uit de oude structuur automatisch verdwijnen door de structuur aan te passen. Integendeel, een nieuwe herstructurering zou mogelijk bijkomende consultancykosten kunnen veroorzaken, bv. wanneer andermaal een beroep wordt gedaan op consultancy voor de herziening van de architectuur van de ERP's en van de SLA's.

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