

The background of the image is a composite of two aerial photographs. The left side shows a port area with numerous colorful shipping containers (red, blue, white, and yellow) stacked in rows. The right side shows a large, dense crowd of people walking on a paved surface, possibly a city square or a large outdoor event space. The image is divided by a diagonal line, with the port on the left and the crowd on the right. There are two large, stylized blue double-slash marks (//) in the corners: one in the top-left and one in the bottom-right.

INFRABEL

Strategie 5hif

2024 - 2032

Inhoud

1. Inleiding: waarom heeft Infrabel een langetermijnstrategie nodig?	6
2. Onze strategische richting	8
3. Bestaansreden, Visie en Missie	12
3.1 Bestaansreden	12
3.2 Visie	12
3.3 Missie	13
3.3.1 Mobility	14
3.3.2 Environment	15
3.3.3 Economy	16
3.3.4 Energy	18
3.3.5 Society	20
3.4 Klanten en belanghebbenden	22
3.5 Waarden	24
3.5.1 Zorgzaamheid	25
3.5.2 Betrouwbaarheid	26
3.5.3 Positiviteit	27
3.5.4 Moed	28
4. Zes strategische prioriteiten sturen onze keuzes richting 2032	29
4.1 Safety first	30
4.1.1 Veiligheid is een drieluik...	30
4.1.2 ...met een drieluik aan beschermende maatregelen	31
4.1.3 Een risico-gebaseerde aanpak met adequate en geproportioneerde maatregelen	32
4.2 De betrouwbaarheid verzekeren om de stiptheid te verbeteren	33
4.2.1 Wat kunnen we doen voor de stiptheid?	33
4.2.2 Samen streven naar uitmuntendheid	35
4.2.3 Betrouwbaarheid als voorwaarde voor een kwaliteitsvolle dienstverlening	35
4.2.4 Differentiëren om beter aan de behoeften te voldoen	35
4.2.5 Aanpassen aan klimaatverandering	36
4.3 Het potentieel van het spoornet verhogen	37
4.3.1 Het potentieel van het bestaande netwerk optimaliseren	37
4.3.2 Het potentieel van het spoornet op lange termijn	38
4.3.3 Een vervoersmiddel dat het juiste antwoord biedt aan de mobiliteitsnoden	39

4.4	Middelen efficiënt inzetten	39
4.4.1	Een budget in evenwicht bereiken met een optimaal gebruik van alle assets, grondstoffen en menselijke middelen	39
4.4.2	Middelen en investeringen (budget) duidelijk en zinvol prioriteren ..	40
4.4.3	Focussen op activiteiten die de kernactiviteiten van de onderneming versterken en ons openstellen voor nieuwe opportuniteiten	40
4.5	Een positieve impact op milieu en samenleving verzekeren	41
4.5.1	Zinnvolle, meetbare initiatieven ontwikkelen die duurzaamheid bevorderen	41
4.5.2	Initiatieven die een belangrijke impact hebben op het milieu, zoals circulaire economie en energie, stimuleren	41
4.5.3	Diversiteit en inclusie stimuleren	42
4.5.4	Ethischenintegerhandeleninhetbesluitvormingsproces.....	42
4.6	Samenwerking en partnerschappen bevorderen	43
4.6.1	Een constructieve samenwerking bevorderen en partnerships aangaan met klanten en andere complementaire schakels in de waardeketen	43
4.6.2	Het bevorderen van samenwerking met leveranciers voor een effectieve en duurzame waardeketen	43
4.6.3	Een breder netwerk van partners ontwikkelen	44
5.	Vier katalysatoren verzekeren het succes van onze prioriteiten	45
5.1	Onze digitale en datacompetenties ontwikkelen	45
5.2	Een Innovation-Ecosystem bouwen	47
5.2.1	Een inspirerend en ondernemend ecosysteem uitbouwen om een vlotte ontwikkeling en uitrol van innovaties te stimuleren	47
5.2.2	Gerichte ontwikkelingen op het vlak van innovatie stimuleren	48
5.3	Betrokken medewerkers met een positieve ingesteldheid	49
5.3.1	//de Essentials	50
5.3.2	//zich Ontwikkelen	51
5.3.3	//durven Groeien	52
5.4	Een organisatie met stabiele processen en een transparant bestuur	52
6.	De 5shift strategie geeft richting aan onze keuzes	56
7.	Ter afsluiting	57
8.	Bijlage 1 : De 5shift strategie laat toe om te navigeren in een steeds veranderende context, binnen én buiten het bedrijf	59
8.1	Infrabels ambities worden vertaald in verschillende beleidsdocumenten	59
8.2	Een wereld in verandering	60

8.3	De Europese Spoorinfrastructuurbeheerders staan voor gelijkaardige uitdagingen	65
8.4	Vergelijking met andere Europese spoornetten: Structuur en exploitatie van het huidige spoornet	67
8.5	Infrabel houdt rekening met de stem van zijn belanghebbenden en klanten ...	68

9. Bijlage 2 : Strategic Risk & Opportunity management	70
9.1 Sturen en omgaan met onzekerheid en veranderingen	70
9.2 3 niveaus van risico's strategie	71
9.3 Risico's en opportuniteiten traceren en evalueren in een Risicos-register	72
9.4 Risico's en Opportuniteiten bundelen om verschillende scenario's te bouwen ..	73
10. Bijlage 3: Bibliografie	75
10.1 Gedrukte bronnen	75
10.2 Online bronnen	77

Infrabel, een overheidsbedrijf dat de uitdagingen van ons land helpt aangaan



Waar staan we binnen 10 jaar? De toekomst valt niet te voorspellen, maar we kunnen ons er wel zo goed mogelijk op voorbereiden. Meer nog, we moeten ons voorbereiden op een wereld die voortdurend verandert, waar we moeten omgaan met veranderingen die almaar ingrijpender worden en steeds vaker voorkomen. We moeten werken aan onze veerkracht en ook de veerkracht van ons land vergroten. Infrabel heeft daarom “5shift” ontwikkeld, een nieuwe bedrijfsstrategie op langere termijn (2024-2032), om samen te bouwen aan de mobiliteit van morgen. Maar we doen nog meer dan dat. Infrabel heeft immers nu al een beslissende invloed op een aantal grote uitdagingen voor ons land. Eerst en vooral zijn we een essentiële schakel in de transitie naar een **duurzamere mobiliteit**, door een ambitieuze modal shift naar het spoor te bevorderen. Daarnaast zijn we een belangrijke stimulans voor **de Belgische economie** en ondersteunen we de **energie-transitie, het milieu** en het **welzijn en de welvaart** van de bevolking. Die rol zien we, ten dienste van ons land, voor ons weggelegd en willen we ten volle vervullen.

Deze rol loopt dan ook als een rode draad doorheen onze nieuwe strategie, die ons een gemeenschappelijke visie biedt en ons zal sturen bij het uitvoeren van onze taken en het nemen van beslissingen. Na 3 strategische plannen die vooral gericht waren op de industriële transformatie van Infrabel, en de onderneming in iets minder dan 20 jaar tijd hielpen evolueren van een hoofdzakelijk mechanische wereld naar een wereld waarin artificiële intelligentie en data een sleutelrol spelen, heeft Infrabel voor de eerste keer een strategie uitgewerkt die onze koers op dynamische wijze scherp stelt. In een steeds veranderende wereld willen we dat verandering een permanente bondgenoot wordt in het verhaal van onze onderneming. Dankzij een combinatie van flexibiliteit én stabiliteit slagen we er alsmaar beter in onze zes kernprioriteiten te realiseren: Safety First, de betrouwbaarheid verbeteren (om onder meer de stiptheid te verzekeren), het potentieel van ons spoornet verhogen, middelen efficiënt inzetten, een positieve impact hebben op milieu en maatschappij en samenwerking en partnerschappen bevorderen.

Om deze ambities waar te maken, is het belangrijk dat onze bijna 10.000 medewerkers zich samen inzetten en samenwerken, want elke stem, elk idee, elk gebaar telt. Ieder van ons helpt met zijn gedrevenheid, toewijding en expertise van Infrabel een collectief sterk en succesvol bedrijf te maken. Daarom staan onze bedrijfscultuur en onze waarden - **zorgzaamheid, betrouwbaarheid, positiviteit en moed** - centraal in alles wat we doen en zijn ze de sleutel van ons succes. Deze waarden bepalen ons gedrag, sturen ons in wat we doen en versterken onze identiteit als een verantwoordelijke en transparante onderneming die steeds mag rekenen op de enorme inzet van haar medewerkers om onze opdrachten te realiseren. In de toekomst wachten ons tal van boeiende uitdagingen. De nieuwste digitale technologie en een datagestuurde cultuur zullen ons helpen deze uitdagingen aan te gaan. Daarnaast moeten we, zoals we in het verleden altijd hebben gedaan, vooral durven innoveren opdat Infrabel zijn rol als een van de belangrijkste mobiliteitsspelers, die waarde genereert voor de samenleving in haar geheel, kan blijven vervullen.

5 grote uitdagingen, 6 kernprioriteiten, 4 basiswaarden en 10.000 gemotiveerde medewerkers vormen het fundament van “5shift” om in deze voortdurend veranderende wereld, te beantwoorden aan de behoeften van ons land. Meer dan ooit kan ons land op ons rekenen om nog sterker te worden.

Benoît Gilson
CEO Infrabel

1. Inleiding: waarom heeft Infrabel een langetermijnstrategie nodig?

Zoals elk ander groot bedrijf heeft Infrabel nood aan een **sterke visie, die verenigt en inspireert**. Als spoorinfrastructuurbeheerder heeft Infrabel natuurlijk een **rechtstreekse impact op de mobiliteitsproblematiek**. Een **duurzame modal shift** (*shift 1*) is een noodzaak indien we de uitdagingen op gebied van verkeerscongestie en klimaat willen aanpakken. Daarnaast heeft Infrabel echter ook een invloed op een bredere ‘Belgian shift’, zoals daar zijn:

- Het boosten van de Belgische **economie** (*shift 2*)
- Het omgaan met de **energietransitie** (*shift 3*)
- Het aanpakken van het **milieu- en klimaat**vraagstuk (*shift 4*)
- Het versterken van het **welzijn** en de **welvaart** voor allen in onze **maatschappij** (*shift 5*)

We zetten ons elke dag ten volle in om deze 5 cruciale shifts te helpen volbrengen. Deze langetermijnstrategie moet ons daarin de weg wijzen en werd daarom toepasselijk **Infrabel 5shift Strategie 2024-2032** gedoopt.



Een langetermijnstrategie dient ten tweede ook om **de korte en de (zeer) lange termijn op elkaar af te stemmen**. In 2023 sloten Infrabel en de Belgische Staat nl. een ‘performantiecontract’ af, waarin de gezamenlijke ambities en doelstellingen voor de volgende tien jaar werden vastgelegd, alsook de middelen die daaraan worden toegekend. Daarnaast bestaan er binnen het bedrijf ook tal van andere beleidsdocumenten en business plannen. **Ons Performantiecontract en deze plannen zijn noodzakelijke elementen om het functioneren van ons bedrijf op korte en middellange¹ termijn te sturen en te verbeteren, maar ze zijn niet voldoende op lange termijn², omdat de levensduur van onze infrastructuur meer dan een halve eeuw bedraagt en dit alles deel uitmaakt van een complex en internationaal systeem!**

¹ Tot 2032, wat de periode bestrijkt die wordt gedekt door ons Performantiecontract en financiële plannen.

² Vanaf 2032, rekening houdend met het feit dat onze infrastructuur een levensduur van tientallen jaren heeft!

Daarom is het noodzakelijk om te beschikken over een langetermijnstrategie die ons een **robuust en samenhangend besluitvormingskader** biedt en die een reeks doelstellingen moet vervullen:

- Tegemoetkomen aan de verwachtingen van al onze belanghebbenden (overheden, (in)directe klanten, havens, industrie, medewerkers, buurtbewoners,...).
- Het vertrouwen van onze financierders versterken door ons engagement voor openbare dienstverlening en maatschappelijk belang te onderstrepen.
- Investerings prioriteren en de inspanningen van werknemers en teams op gemeenschappelijke langetermijndoelen afstemmen.
- Een kader bieden voor het aanpassen aan veranderende marktomstandigheden en technologische ontwikkelingen.
- Voorbereid zijn op en ons aanpassen aan risico's om deze te beheersen.
- Wettelijke bepalingen naleven en een transparant bestuur nastreven.



Figuur 1: Te vervullen doelstellingen via besluitvormingskader- 5shift Infrabel Strategie 2024-2032

2. Onze strategische richting

Ter inleiding: de bouwstenen van een succesvolle langetermijnstrategie

Hoe een duidelijke strategie een bedrijf succesvol maakt...

Als men u zou vragen: “welk bedrijf kent u dat een duidelijke en succesvolle strategie heeft?”, waaraan denkt u dan? Reuzen uit de techwereld misschien, zoals Odoo, EVS, Telenet, Spotify, ... of consumer goods zoals Colruyt, AB InBev, ... of uit de industrie: Umicore, Quick-Step, ... of nog, uit de mobiliteitssector: Cambio, Blue-Bike, Bolt, Airbus, Ryanair, ... Wat maakt hen zo succesvol? Wat maakt hen anders dan hun concurrenten?

Geen duidelijker voorbeeld dan Apple en Microsoft. Beide maken kwaliteitsvolle computersoftware- en hardware. Maar waar Microsoft staat voor mainstream efficiëntie, is Apple synoniem van creativiteit en individualiteit (wist je dat de i in iPhone o.a. staat voor Individual en Inspire?). Microsoft en Apple zijn in zekere zin niet echt concurrenten, want het is zeer onwaarschijnlijk dat een Applegebruiker zal overstappen naar Microsoft en vice versa. Zowel Apple als Microsoft weten waar hun speelveld begint en eindigt en daarbinnen is hun succes onbetwist.



Strategie gaat over keuzes maken: wat is jouw speelveld en hoe positioneer je je daarin? Hoe differentieer je je van andere bedrijven die eenzelfde service of product aanbieden? Waarom besta je als bedrijf überhaupt; wat drijft je? Welke doelen wil je bereiken?

Why: In zijn boek “Start with Why: How great Leaders inspire everyone to take Action” stelt Simon Sinek³ dat succesvolle bedrijven één ding gemeen hebben. **Ze kennen hun Why, hun bestaansreden, en dragen het ook uit in alles wat ze doen.** Hun inspanningen zijn meer gericht en dus efficiënter. Hun medewerkers zijn innovatiever en meer gemotiveerd. Hun klanten zijn, net als hun medewerkers trouwens, loyaal.



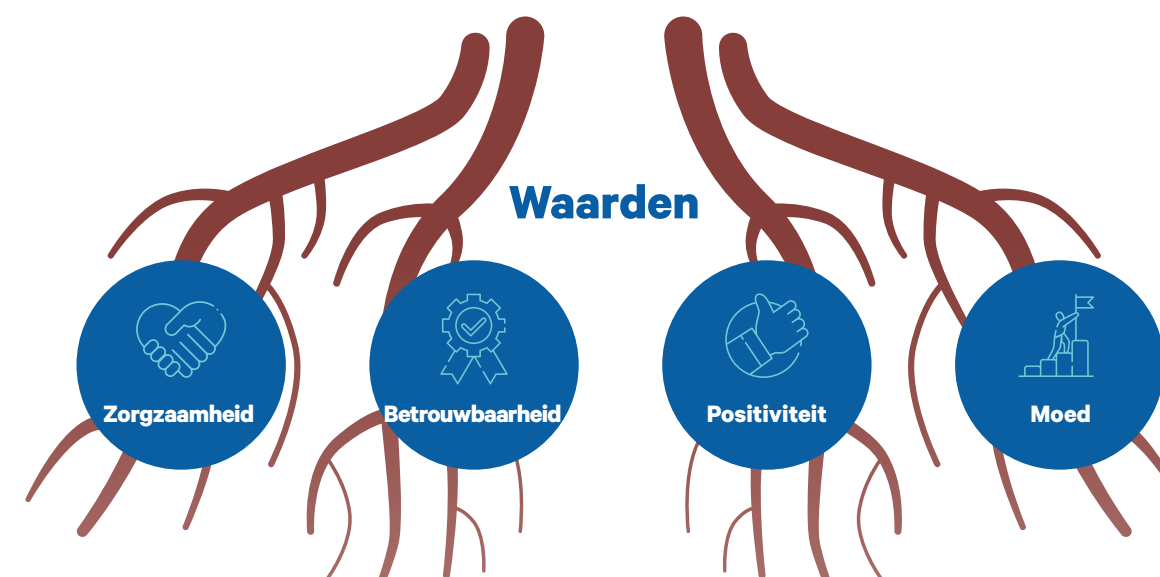
Een identiteit bepalen als bedrijf is het begin van elke strategie: wie ben je vandaag en wie wil je in de toekomst zijn? Je **Waarden, Purpose, Visie en Missie** bepalen je richting en houden je, als het licht van een baken, op het juiste pad. Al de rest volgt daaruit.



Context: Maar zelfkennis is natuurlijk niet alles. Je moet ook het speelveld in kaart brengen. Kijken wat **je (potentiële) klanten en stakeholders**⁴ willen, wat je **concullega's** doen, welke **trends en shifts** er gaande zijn binnen je sector en in de bredere context. Al deze informatie helpt je om de toekomst beter in te schatten, zodat je de meest geschikte keuzes kunt maken in je traject naar je doel. Als je bijvoorbeeld weet dat er een nieuwe technologie op de markt komt binnen afzienbare tijd, dan moet je **als bedrijf een standpunt innemen:** blijf je bij de technologie die vandaag reeds goed draait binnen je bedrijf of schakel je om? Alles hangt natuurlijk af van de **verwachte meerwaarde en de kost die daar tegenover staat.**

Nu je weet wat je identiteit als bedrijf is en hoe je je verhoudt tegenover de andere spelers in je markt, is het tijd om je **strategie** uit te zetten. Waar ga je de komende jaren op richten: **wat heb je nodig om je visie te verwezenlijken?** Waar liggen je **prioriteiten** en hoe ga je je organiseren om deze prioriteiten in **tastbare projecten** te vertalen? Vandaag de dag is het niet wenselijk of zelfs mogelijk om een strategie te bepalen die een decennium lang niet evolueert. Daarvoor verandert de wereld te snel. Je zal dus iets moeten inbouwen in je manier van werken die je toelaat om **kort op de bal te spelen.**

Al deze elementen worden besproken in de volgende hoofdstukken.



Figuur 2: De vier waarden die bedrijfscultuur Infrabel kenmerken

³ Sinek, S. (2011). Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. New York, Portfolio / Penguin.

⁴ Zie hoofdstuk Klanten en belanghebbenden

De metafoor van de boom

We vergelijken onze strategie graag met de metafoor van een bos en een boom...

Alles begint met een droom, een **bestaansreden**, ons ideaal doel. In onze metafoor is dat het creëren van een weelderig bos.

De eerste stap is het uittekenen van onze 'ideale boom', onze **visie**. Met onze strategie willen we een positieve impact realiseren. De vruchten van onze boom (onze activiteiten en projecten) dienen onze **5 shifts: mobiliteit, milieu, economie, energie en maatschappij**.

Net zoals de wortels de boom stevig verankeren in de grond, zijn onze **waarden** de solide basis waarop we onze strategie en bedrijfscultuur bouwen.

Hieruit groeit een robuuste stam met verschillende takken die de boom vorm en richting geven: ze creëren als het ware een structuur waaraan de blaadjes en de vruchten kunnen groeien. Dit zijn onze **prioriteiten**;

Context

Prioriteiten

Visie

Risico's en
opportuniteiten

Katalysatoren

Waarden

Zorgzaamheid

Betrouwbaarheid

Positiviteit

Moed

ook zij geven structuur en richting aan de **activiteiten, projecten en initiatieven** van Infrabel. Een boom is onderhevig aan weersomstandigheden en afhankelijk van de zon. De **context** creëert **mogelijkheden** maar ook **risico's**. Ook Infrabel moet rekening houden met elementen, tendensen en mogelijke dreigingen in de wereld rondom, en zich daartegen beschermen of, in tegendeel, er zijn voordeel mee doen.

De tuinmannen en -vrouwen verzorgen de boom. Ze geven hem water en doen er alles voor om hem goed te laten groeien. Dankzij hen kan de boom veel en zoete vruchten dragen. Zo ook zijn er bij Infrabel heel veel **collega's** en projecten die de core business ondersteunen.

Het zijn de 'mogelijk-makers', de **katalysatoren**.

De boom moet af en toe gesnoeid worden, zodat hij gezond blijft en in de goede richting groeit. Bij Infrabel houden we ons bedrijf gezond door de **strategische keuzes** (zgn. 'trade-offs') die we maken: wat doen we wel/niet? Op welke manier en wanneer? Zo bepalen we onze **bedrijfspositie** in lijn met onze prioriteiten en waarden en voorkomen we een wildgroei aan initiatieven en projecten.



3. Bestaansreden, Visie en Missie



3.1 Bestaansreden

De bestaansreden van een bedrijf is het hoger doel dat dit bedrijf nastreeft of waar het toe wil bijdragen.

Infrabel bestaat om **duurzaam en vlot vervoer van mensen en goederen** mogelijk te maken. Dat is ons hoger doel, daar ijveren we elke dag voor, samen met onze partners en andere spelers in de mobiliteitssector.

Bovendien maken we als autonoom overheidsbedrijf **integraal deel** uit **van de samenleving**. We zien het als **onze plicht om bij te dragen aan de economie en de maatschappij** in het algemeen, om zo de **welvaart** en het **welzijn** van iedereen te bevorderen.

3.2 Visie



De visie van een bedrijf is de langetermijndoelstelling waarop het al zijn inspanningen focust. Het is dé grote ambitie die het wil waarmaken in de komende jaren.

Om een vlot en duurzaam vervoer te stimuleren, richt Infrabel zijn inspanningen op het **versnellen van de modal shift**. Meer mensen en goederen op het spoor betekent minder files, minder CO₂, minder fijn stof, minder ongevallen, ...



Natuurlijk moet een verschuiving van individueel naar openbaar vervoer aantrekkelijk zijn voor de eindgebruiker en dat kan alleen als de verschillende vervoersmodi naadloos op elkaar inspelen en een grote mate van gebruikscomfort gegarandeerd is.

Het spoor vormt daarbij een structurerende ‘ruggengraat’, waarop andere vervoersmodi zich kunnen enten om zo een **gebruiksvriendelijke en duurzame end-to-end oplossing** te bieden aan de mobiliteitsnoden van de toekomst.

3.3 Missie

De missie vertaalt de bestaansreden en de visie naar de dagelijkse doelstellingen om tastbare meerwaarde te creëren.



Onze bestaansreden en onze visie zijn natuurlijk **geworteld in mobiliteit**, wat altijd al onze kerntaak is geweest: onze belangrijkste taak is om zoveel mogelijk passagiers en goederen op ons netwerk te onthalen.

Infrabel is echter een essentiële speler in een veel bredere ‘Belgian shift’.

Milieu, economie, energie, maatschappij... verschillende belangrijke domeinen waarop Infrabel een directe impact heeft, bovenop de impact wordt gegenereerd door een modal shift naar het spoor zelf.



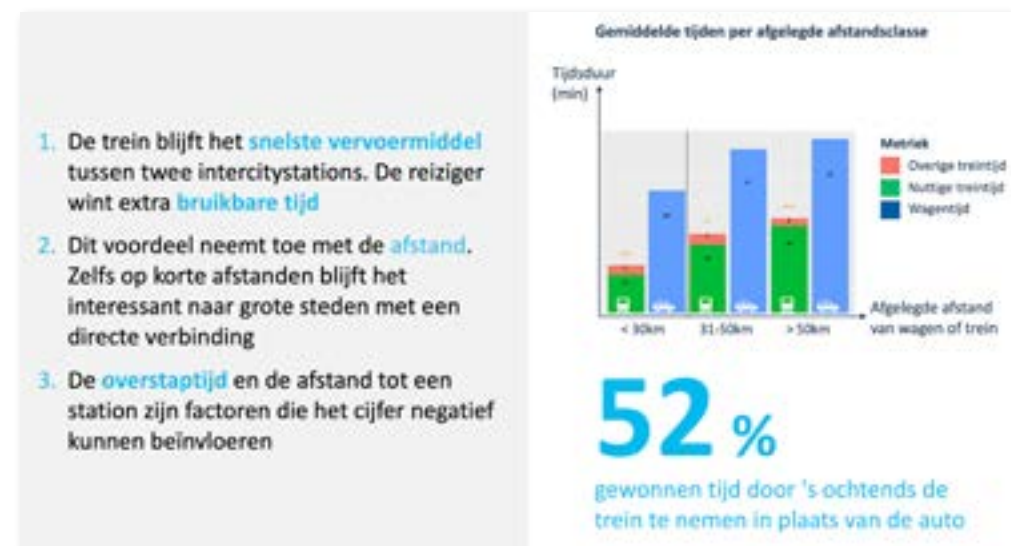


3.3.1 Mobility

Infrabel draagt bij tot een **modal shift in het transport van goederen en personen** en zorgt er zo voor dat mobiliteit **vlotter, comfortabeler en milieuvriendelijker** wordt.

Infrabel draagt bij tot de modal shift **door een veilig, duurzaam en betrouwbaar spoornet te bouwen, te onderhouden en uit te baten**. Als vertrouwenspartner van onze key stakeholders verzekeren we een optimaal gebruik van onze producten en diensten met name door een robuuste en betrouwbare rol te vervullen in een geïntegreerde mobiliteitsketen van deur-tot-deur⁵ (zowel voor passagiers als voor goederen).

Een verschuiving naar duurzamere transport modi heeft bovendien een positieve invloed op gebied van milieu, energie, economie en maatschappij. Door de keuzes die wij maken als werkgever, klant, leverancier of partner, kan Infrabel deze domeinen echter ook direct beïnvloeden (zie hieronder).



Figuur 4: Vergelijking tijdsduur verplaatsing trein met tijdsduur verplaatsing wagen, Interne Studie Infrabel⁶

⁵ MaaS = Mobility as a Service / LaaS = Logistic as a Service

⁶ Interne studie gebaseerd op 92 trajecten afgelegd met de trein, representatief voor onze belangrijkste lijnen en gewogen volgens het aantal passagiers per trein in de 'woon-werk'-studie van de FOD Mobiliteit in 2021. De tijdsduur van het treintraject houdt rekening met de gemiddelde vertraging in de ochtendspits (gegevens Infrabel). De tijdsduur met de wagen werd geschat met behulp van Google Maps, eveneens tijdens de ochtendspits.



3.3.2 Environment

Het uitbaten van de spoorweginfrastructuur helpt negatieve milieueffecten van de transportsector te verminderen. Hoe groter het aandeel van het spoorwegvervoer, hoe meer deze externaliteiten⁷ voor de transportsector verminderen. Door de exploitatie van zijn infrastructuur draagt Infrabel bij:

- aan het **verminderen van de uitstoot van broeikasgassen**. De effecten hiervan zijn globaal.
- aan het **verminderen van luchtvervuiling**, met name de uitstoot van vervuilende fijnstofdeeltjes, wat de belangrijkste wereldwijde bedreiging voor de gezondheid zou zijn. De effecten hiervan zijn lokaal.
- aan het **beperken van de impact op de biodiversiteit** door minder oppervlakte per passagier of per ton vervoerde goederen te 'consumeren'

Infrabel zorgt er ook voor dat **duurzaamheid een centrale rol** speelt in zijn eigen operationele keuzes, bijvoorbeeld door het gebruik van pesticiden te beperken of zich te richten op de circulaire economie.



Figuur 5: Resultaten onderzoek Europese Milieuagentschap uitstoot NOx en PM2,5 door spoorvervoer

⁷ Een negatieve externaliteit doet zich voor wanneer een activiteit ongewenste negatieve gevolgen genereert voor andere economische actoren, zonder monetaire compensatie van de ene partij aan de andere. In het geval van transport spreken we gewoonlijk over luchtvervuiling, lawaai, verkeerscongestie, ongevallen,...



3.3.3 Economy

De activiteiten van Infrabel zijn intrinsiek verbonden met andere belangrijke spelers in de Belgische economie.

Zo had Infrabel in 2024:

5000+ leveranciers

waarvan de activiteiten rechtstreeks verbonden zijn met de ambities van het spoorwegvervoer



Figuur 6: Selectie leveranciers van Infrabel in 2024

200+ bedrijven

zijn aangesloten op het netwerk, waarvan sommige afhankelijk zijn van het spoorwegvervoer om hun exploitatievergunning te behouden.



Figuur 7: Selectie bedrijven die aangesloten zijn op het Infrabel-netwerk in 2024

Infrabel is de schakel die belangrijke logistieke platforms verbindt

en het transport van producten van en naar de rest van Europa faciliteert.



Figuur 8: Logistieke platforms waarvoor Infrabel een belangrijke schakel is

Infrabel versterkt dus de Belgische economie:

- **Door bij te dragen aan het BBP** en de groei van het land via zijn Belgische investeringen.
- **Door direct en indirect (lokale) banen te creëren:**
 - **Direct:** via Infrabel en zijn filialen.
 - **Indirect:** via onze leveranciers, de leveranciers van onze leveranciers en de logistieke platforms.
 - **Daarnaast zijn er de afgeleide banen:** dankzij de koopkracht die wordt gecreëerd onder directe en indirecte werknemers.

Door de modal shift mogelijk te maken, draagt Infrabel ook bij aan het verminderen van de kosten van negatieve externaliteiten van transport, zoals tijdverlies door congestie of de gevolgen van vervuiling of klimaatverandering.



Figuur 9: Toegevoegde waarde Infrabel op Belgische economie: bbp



Figuur 10: Toegevoegde waarde Infrabel op Belgische economie: werkgelegenheid



3.3.4 Energy

Infrabel is een belangrijke speler op het gebied van energie in België om verschillende redenen:

- Infrabel beschikt over een **uitgebreide elektrische infrastructuur**, die elektrische treinen in staat stelt duizenden kilometers onder bovenleiding af te leggen. Dit uitgebreide netwerk van midden spanning en laagspanning is uniek in België en zou ook ten goede kunnen komen aan andere belanghebbenden in het kader van de energietransitie.

Infrabel bekijkt hoe zijn eventuele overschotcapaciteit benut kan worden om de energietransitie te ondersteunen.

- Als verantwoordelijke voor de energievoorziening aan de gehele spoorwegsector levert Infrabel op zijn netwerk het equivalent van het jaarlijkse energieverbruik van een half miljoen huishoudens (~1500 GWh). Infrabel maakt dankzij deze sterke positie **aanzienlijke energiebesparingen** mogelijk.

Infrabel streeft ernaar om te blijven werken aan energiebesparing, zowel voor zijn eigen verbruik (bvb. verwarming, rollend materieel,...) als om het verbruik van het verkeer op zijn netwerk te verminderen (bvb. Green Wave/DAS⁸).

- Dankzij zijn grondbezit en technische expertise **produceert Infrabel lokaal een deel van zijn energie**.

Infrabel heeft de ambitie om zijn eigen productiecapaciteit te ontwikkelen, bijvoorbeeld door meer zonnepanelen langs zijn sporen te installeren, om te voorzien in zijn eigen behoeften of voor derden.



Figuur 11: Brandstofconsumptie vermijden dankzij treinverkeer in België



Figuur 12: Consumptie elektriciteit Infrabel per type (PPA = Power Purchase Agreement; PV = Photovoltaic; GO = Guarantee of Origin)



⁸ Green Wave = Groene golf in de seingeving om het verbruik door de treinen te optimaliseren / DAS = Driver Advisory System = systeem om treinbestuurders op een ecologische manier te helpen rijden waardoor hun verbruik significant daalt



3.3.5 Society

Als autonoom overheidsbedrijf vervult Infrabel **een centrale maatschappelijke rol**.

Ons spoornet verbindt steden en gemeenten, intermodale en industriële hubs overal in België. Infrabel is **verankerd in het sociaal en economisch weefsel van ons land**. Deze troef willen wij graag inzetten ten goede van de maatschappij in onze verschillende rollen.

De eerste vier shifts beschrijven voor een groot deel al dit maatschappelijke belang. Infrabel heeft eerst en vooral een kritieke plaats in de maatschappij omdat wij - met de operatoren uiteraard - een **mobiliteitsdienst** aanbieden die **voor iedereen toegankelijk** is en waarvan honderdduizenden burgers dagelijks gebruik maken bijvoorbeeld om naar hun werk of school te pendelen. De troeven die het spoor te bieden heeft in het vervoer van goederen, **onontbeerlijk voor de ondersteuning van talrijke industriële processen**, is een tweede element die onze kritische plaats in de maatschappij verstevigt. Bovendien is het spoorvervoer **duurzamer en vele malen veiliger dan het wegverkeer**.

In zijn rol als **consument, opdrachtgever en aanbestedende overheid** is Infrabel een **belangrijke economische speler**. Als overheidsbedrijf worden onze aankopen geregeld door de wetgeving inzake overheidsopdrachten. Met respect voor het wettelijk kader streven we ernaar om de **hefbomen voor duurzame aankopen maximaal te benutten**. Eén van de aspecten die in dit kader wordt meegenomen is de lokale verankering, zowel voor de verwachte kwaliteit van de dienstverlening (bijvoorbeeld snelle technische ondersteuning in het Nederlands/Frans) als voor de milieu-impact van transport en milieunormen voor productie, bijvoorbeeld.

Tot slot is Infrabel één van de grootste werkgevers van het land. Wij kiezen er bewust voor om een beleid te voeren dat gericht is op diversiteit en integratie. We creëren **werkgelegenheid** voor duizenden burgers en, met vestigingen over het hele land, verbinden we letterlijk mensen uit de uithoeken van België.

Bij ons is iedereen welkom, ongeacht zijn of haar leeftijd, religie, beperking, gender of achtergrond. Infrabel biedt jobs aan mensen zonder diploma die **via interne opleiding de sociale ladder kunnen beklimmen**.

We nemen ook een taak ter harte van **sensibilisering en maatschappelijke dienstverlening**. We zetten ons in voor maatschappelijke thema's zoals veiligheid, inclusie, educatie,....



Figuur 13: Inspanningen Infrabel voor extra diversiteit op de werkvloer



Figuur 14: Vergelijking risico gemiddeld pendeltraject i.f.v. gebruikte vervoersmodus in België



Figuur 15: Vergelijking maatschappelijk risico i.f.v. gebruikte vervoersmodus in België⁹

⁹ Hier wordt met 'maatschappelijk risico' bedoeld 'het risico dat een transportmiddel stelt voor de maatschappij', m.a.w. niet alleen rekening houdend met de passagiers maar ook met derden die het transportmiddel niet gebruiken. Bvb. een voetganger die aangereden wordt door een wagen of aan een overweg.

3.4 Klanten en belanghebbenden

Zoals besproken in de hoofdstukken over de 5 shifts, heeft Infrabel een bredere maatschappelijke rol te spelen dan enkel op gebied van mobiliteit. Een impact hebben op een groter domein betekent ook dat we ons open stellen aan een groter aantal spelers, de kring van belanghebbenden met wie we willen samenwerken vergroten en dat we de toegevoegde waarde van het bedrijf gaan herdefiniëren bovenop onze bijdrage als speler in de Belgische mobiliteit.

Allereerst handelen we dagelijks ten behoeve van onze klanten en van de eindgebruikers van het spoorwegsysteem: de spoorwegondernemingen (SO), kandidaat niet-spoorwegondernemingen en industriële, haven- en terminalbedrijven die zijn aangesloten op het spoorwegnet, verladers¹⁰, en uiteraard de nationale en internationale reizigers. Deze belanghebbenden zijn onze eerste focus.

Als ruggengraat van het transportsysteem spelen we een belangrijke rol bij de integratie van het Belgische spoorwegnetwerk met aangrenzende netwerken, andere vervoerswijzen en aanvullende diensten naast het spoor. Samen kunnen we de modal shift versnellen en een duurzame en gemakkelijk te gebruiken end-to-end mobiliteit aanbieden. Voor het goederenvervoer betekent het een nauwe samenwerking o.a. met logistieke partners. Wat het reizigersvervoer betreft betekent het een nauwe samenwerking met de andere vervoersmodi en vervoersoperatoren met name NMBS, TEC, De Lijn en STIB.

Deze modal shift komt natuurlijk ook ten goede aan andere belanghebbenden. Ons bedrijf maakt deel uit van een complex ecosysteem met een zeer uitgebreide portfolio van activiteiten, waarvan de waardeketen zich bevindt op het kruispunt van de transportwereld, stedelijke planning en de economie. Onze activiteiten genereren banen en ondersteunen de activiteit van meerdere bedrijven, waar sommige afhankelijk zijn van de mogelijkheid om gebruik te maken van het spoor (b.v. steengroeven).

Samen met onze leveranciers, dochterondernemingen en aannemers maar ook met de cruciale deelneming van ons personeel werken we dagelijks aan de 5 shifts.



¹⁰ Een “verlader” is een natuurlijke persoon of rechtspersoon die verantwoordelijk is voor het verzenden of vervoeren van goederen. Dit kan het organiseren van transport, het voorbereiden van verzenddocumenten en het regelen van transportvoorwaarden met vervoerders omvatten. Over het algemeen is de verlader degene die de goederen aan een vervoerder toevertrouwt om ze op hun bestemming te laten bezorgen.

We evolueren binnen een gereguleerd kader en zorgen voor de verwachtingen van de verschillende regelgevers en instellingen. We moeten ook aandacht besteden aan de verwachtingen van onze burens aangezien onze activiteiten een directe impact hebben op hun leven, mobiliteit, milieu, geluid, enz.

In het vervolg van dit document zullen onze klanten en belanghebbenden op een brede en overkoepelende manier worden behandeld. De prioriteiten, die hierna ook in meer detail behandeld worden, hebben tot doel onze strategische beslissingen te sturen, waarbij we onze maatschappelijke impact en onze 5 shifts optimaliseren ten gunste van dit brede scala aan klanten en andere belanghebbenden.



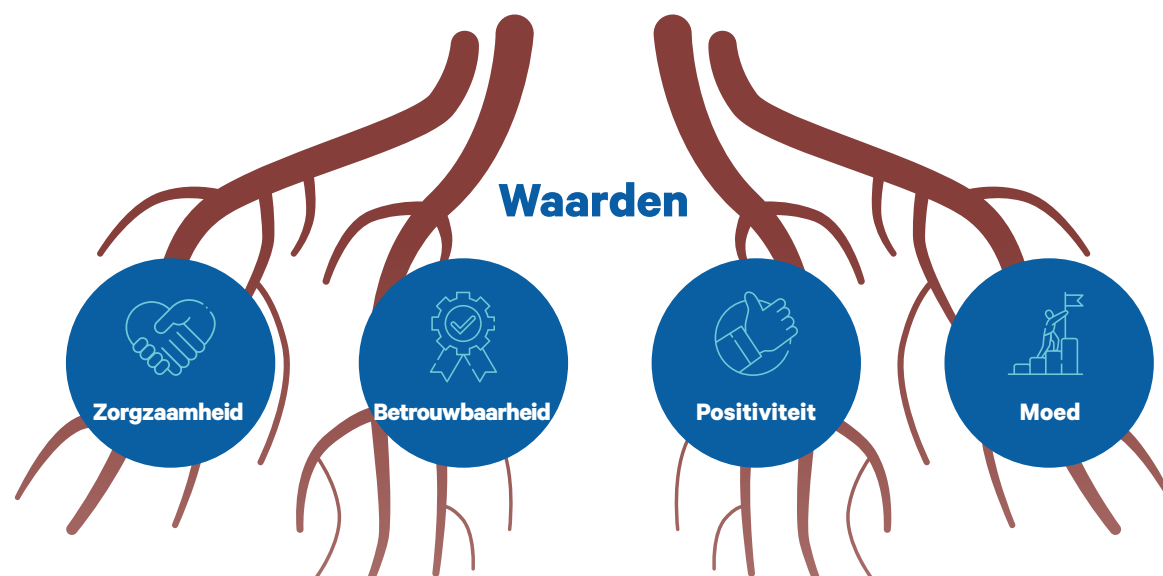
Figuur 16: Overzicht klanten en belanghebbenden van Infrabel

3.5 Waarden

Waarden zijn de fundamentele keuzecriteria die ons dagelijks individueel handelen leiden.

Waarden spelen een cruciale rol bij het definiëren van **de identiteit van een bedrijf**. Ze dienen als leidende principes die het gedrag, de houding en de beslissingen beschrijven die van iedereen binnen de organisatie worden verwacht. De waarden geven m.a.w. aan hoe Infrabel verwacht dat medewerkers **omgaan met elkaar, klanten, leveranciers en andere belanghebbenden**. Waarden helpen dus bij het vormgeven van de **bedrijfscultuur**. Wanneer gedeelde waarden worden nageleefd, creëren ze een samenhangende omgeving waar werknemers een gevoel van verbondenheid en gemeenschappelijk doel ervaren. Op die manier helpen waarden om de visie, missie en prioriteiten van het bedrijf waar te maken.

Infrabel definieerde vier waarden die onze bedrijfscultuur kenmerken en cruciaal om ons strategie te ondersteunen.



Figuur 17: De vier waarden die bedrijfscultuur Infrabel kenmerken



3.5.1 Zorgzaamheid

Zorgzaamheid betekent dat onze beslissingen en acties hun grond vinden in een **oprechte zorg voor mensen en dingen**.

- We dragen zorg voor onze collega's: voor hun veiligheid en hun welzijn. We handelen op een respectvolle manier en indien we gedrag vaststellen dat het welzijn in het gedrang brengt reageren we hier gepast op.
- We zorgen ervoor dat de mensen die dagdagelijks gebruik maken van de trein dat in alle veiligheid kunnen doen.
- We dragen zorg voor onze klanten en stakeholders. We houden rekening met hun behoeften en wensen en zorgen voor een constructieve dialoog.
- We dragen zorg voor de middelen die ons ter beschikking worden gesteld om deze zinvol te gebruiken.
- We dragen zorg voor ons leefmilieu en omgeving. We schatten zo goed als mogelijk de impact van onze beslissingen op het leefmilieu in en hanteren de 'Do no significant harm'¹¹ norm, zoals die in de Europese CSRD regelgeving is beschreven.



¹¹ Do no significant harm = geen ernstige afbreuk doen: Activiteiten mogen geen significante schade veroorzaken aan het leefmilieu. Dat geldt voor de volledige levenscyclus van de projecten. Dat wil zeggen vanaf het ontginnen van de grondstoffen tot en met het verwerken van restproducten op levenseinde van het project.



3.5.2 Betrouwbaarheid

Infrabel wil een **betrouwbare partner zijn voor zijn medewerkers, klanten, stakeholders en alle partijen waarmee wij in contact komen.**

- We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.
- Ook als moeilijke beslissingen zich opdringen, communiceren we daar open en authentiek over en nemen we enkel engagementen die we kunnen waarmaken.
- We geven zin aan wat we doen vanuit onze bestaansreden.
- We laten mensen en goederen op een betrouwbare manier reizen op ons net.



3.5.3 Positiviteit

Positiviteit betekent dat we de **beste oplossing zoeken** en dat we **moeilijkheden erkennen**. In een wereld die gekenmerkt wordt door steeds snellere (technologische) veranderingen, maar ook tegenslagen, crisissen en beperkte middelen, is een positieve ingesteldheid primordiaal. De ambities die Infrabel zichzelf stelt en de verwachtingen van onze stakeholders zijn hoog. Enkel met een constructieve ingesteldheid, luisterbereidheid en een onwrikbaar geloof in de toekomst zullen we deze kunnen realiseren.

- We zien in elke uitdaging ook een opportuniteit.
- We geven vertrouwen aan de ander en we verwelkomen positief de suggesties van onze collega's en van buitenaf.
- We streven naar voortdurende verbetering in al onze activiteiten.
- We zijn enthousiast en tonen openheid ten opzichte van voorstellen en initiatieven van collega's en van buitenaf.





3.5.4 Moed

Deze strategie durft keuzes te maken. Het is dan ook onvermijdelijk dat er af en toe spanningsvelden zullen ontstaan tussen twee of meer van deze keuzes: Welke rol willen we spelen in het verwelkomen van nieuwe tractietechnologieën (bvb. batterijtreinen) op het spoor? Hoe gaan we om met klanten die door redenen buiten hun wil om met vertraging rijden? Hoe kiezen we waar we onze beperkte financiële middelen in investeren? Er liggen vaak moeilijke dilemma's op tafel, maar niet beslissen is geen optie. Infrabel wil binnen zijn mogelijkheden steeds de beste keuze maken voor zijn klanten en de maatschappij. Daarbij hoort ook een **transparante communicatie over het hoe, wat en waarom van een keuze naar alle betrokken partijen en de moed om de gevolgen van een keuze te aanvaarden.**

- We durven buiten onze comfortzone te handelen en onze kwetsbaarheid te tonen. Dit stelt ons in staat nieuwe vaardigheden te leren en hulp en begeleiding te krijgen van onze collega's en externen.
- We durven onszelf in twijfel te trekken om andere manieren van handelen te vinden.
- We stellen ambitieuze doelen om vooruitgang te boeken en ons bedrijf vooruit te helpen.
- We handelen besluitvaardig om niet vast te blijven zitten in een status quo die niet goed is voor het bedrijf, onze collega's of onszelf. We zijn daarom een motor voor verandering en continue verbetering.
- We ondersteunen actief dergelijke initiatieven en steunen onze collega's om besluitvaardig te handelen.



4. Zes strategische prioriteiten sturen onze keuzes richting 2032

De prioriteiten zijn de operationele vertaling van onze bestaansredenen, visie en missie, waardoor iedereen concreet kan beoordelen in hoeverre zijn acties/projecten in lijn zijn met de strategie.

De prioriteiten bepalen hoe we onze belangrijke beslissingen nemen om onze visie te bereiken.

Al onze prioriteiten moeten worden meegenomen in onze besluitvorming. Ze gaan vaak dezelfde kant op, maar kunnen soms tegenstrijdig zijn. Het gaat er dan om keuzes te maken die streven naar de beste balans tussen deze prioriteiten, een balans die pragmatisch moet zijn.



Figuur 18: De zes strategische prioriteiten van Infrabel

En onze klanten in dit alles? Het spreekt voor zich dat **klantgerichtheid een rode draad vormt doorheen onze verschillende prioriteiten.** Infrabel wil een echte partner zijn voor zijn klanten, de eindgebruikers van het spoor (en bij uitbreiding al zijn stakeholders) door hen een veilig, betrouwbaar en optimaal spoornet aan te bieden en door te investeren in projecten die hen helpen om hun missie te verwezenlijken op een zo duurzaam en efficiënt mogelijke manier.



Figuur 19: Spoorwegondernemingen op 31/12/2023

4.1 Safety first

4.1.1 Veiligheid is een drieluik...

Veiligheid is en blijft onze eerste prioriteit. Er zijn drie verschillende luiken te onderscheiden: enerzijds zijn er de risico's die voortvloeien uit het feit dat er treinen rijden (**exploitatieveiligheid**), anderzijds er is de **veiligheid en welzijn van medewerkers, (onder)aannemers en derden** die in contact komen met onze activiteiten en ten slotte is er de **beveiliging van onze (kritieke) infrastructuur, materialen en informatie**.

4.1.1.1 Exploitatieveiligheid

Het is een **basisvoorwaarde** voor elk vervoersmiddel dat de gebruikers ervan gezond en wel op hun bestemming aankomen. Dat is evident, doch niet triviaal. Infrabel levert dagelijks achter de schermen heel wat inspanningen en doet **aanzienlijke investeringen** om de veiligheid te garanderen op en rond het spoorwegdomein. België heeft **één van de meest dichte en complexe spoornetwerken** van Europa, met een groot aantal kruisingen en wissels maar ook stopplaatsen, overwegen, bruggen, tunnels,... Allemaal potentieel gevaarlijke punten waar treinen kruisen met andere treinen of wegverkeer, dikwijls binnen dichtbevolkte gebieden aan relatief hoge snelheden en met lange remafstanden.



Figuur 20: Overzicht spoorwegdomein Infrabel op 31/12/2023

Naast de gevaren die inherent zijn aan de normale exploitatie van het spoornet, zien we een **zorgwekkende trend in het aantal spoorlopers**. De strikte maatregelen die Infrabel en de operatoren in die situatie hanteren om een ongeval te vermijden (met name het rijden aan lage snelheid of zelfs stilleggen van het treinverkeer), hebben bovendien een zware impact op de stiptheid.

4.1.1.2 Veiligheid en welzijn van het personeel

Naast de exploitatieveiligheid streeft Infrabel uiteraard ook naar een **maximale veiligheid en welzijn voor zijn werknemers en alle personen die via (onder)aannemers bij onze activiteiten betrokken zijn**. De werkomstandigheden zijn niet altijd evident (zware werktuigen, tijdsdruk, nachtschiften, mentale belasting), wat zijn invloed heeft op alle niveaus en alle functies binnen ons bedrijf.

Onze collega's zijn de basis van alles wat we doen. Zonder hen is er geen spoorverkeer en zij verdienen niet minder dan dat hun bedrijf hun gezondheid, veiligheid en welzijn voorop stelt.

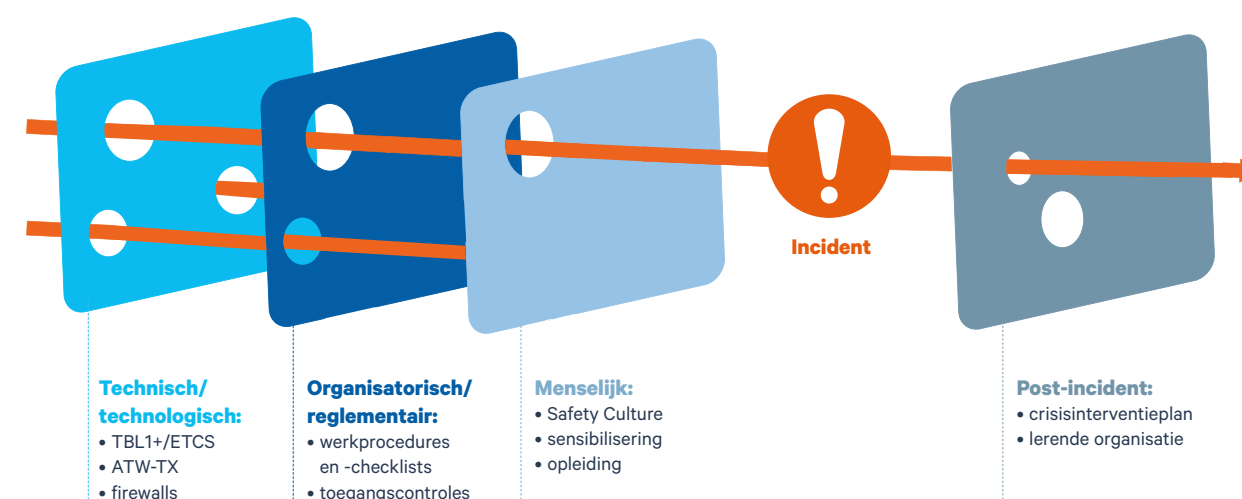
4.1.1.3 De beveiliging van (kritieke) infrastructuren, materialen en informatie

Het is niet overdreven te stellen dat **het spoor een cruciale rol speelt in het economische en maatschappelijke leven**. Dagelijks nemen een paar honderd duizend reizigers (met name pendelaars en studenten) de trein in België. Voeg daaraan toe de goederentreinen die met zware en bij momenten gevaarlijke goederen het land doorkruisen. Mocht het spoor het doelwit vormen van **sabotage**, dan spreekt het voor zich dat dit **verstreckende gevolgen** zou hebben. Het is dan ook van primordiaal belang om onze infrastructuren, materialen en gevoelige informatie veilig te stellen. (zie ook Bijlage 2 : Strategic Risk & Opportunity management).

4.1.2 ...met een drieluik aan beschermende maatregelen

Ongeacht of het nu gaat om exploitatieveiligheid, arbeidsveiligheid of beveiliging, er zijn steeds drie soorten maatregelen die men kan treffen om het risico te verminderen: **technisch/technologisch, organisatorisch/reglementair en menselijk**.

Risico-gebaseerde, adequate en geproportioneerde maatregelen



Figuur 21: Beschermende en post-incidentele maatregelen die worden getroffen door Infrabel

De volgorde is niet toevallig. Om zo weinig mogelijk aan het toeval over te laten, is het belangrijk om **een risico zo veel als mogelijk af te dekken door technologische middelen** (zoals TBL1+/ETCS¹² in exploitatieveiligheid of Safer-W¹³ voor de arbeidsveiligheid). Van de drie maatregelen, presteert technologie immers het meest constant en onafhankelijk van de context.

¹² TBL1+ = Een systeem dat het gehoorzamen van seinen en snelheidsbeperkingen afdwingt door snelheidscontrole, alsmede automatische stop bij seinen. ETCS = Het European Train Control System (ETCS) is een automatisch veiligheidssysteem dat het risico dat een trein door een rood sein rijdt sterk vermindert en er tegelijk voor zorgt dat treinen uit andere Europese landen veilig op ons netwerk kunnen rijden.

¹³ Safer-W is een programma met een geheel aan technologische oplossingen die de medewerkers optimaal beschermen in het spoor (bvb. Het ATW-Tx beschermingssysteem dat verhindert dat een trein onvoorzien een werkzone binnenrijdt. Het toestel wordt gebruikt door het veiligheidspersoneel ter plaatse en communiceert met het EBP systeem dat een "zone" kan blokkeren).

Keerzijde van de medaille is dat technologie weinig of geen rekening kan houden met de variabiliteit van de context en dat het **restrisico** dus moet worden **tegengegaan door organisatorische middelen** (bvb. een duidelijke en eenduidige regelgeving, processen voor een lerende organisatie,...) **en ultiem menselijke interventies** (beslissingen van het individu).

Infrabel investeert op de drie vlakken, en zet sterk in op het ontwikkelen van een solide ‘veiligheidscultuur’.

“Safety culture” of veiligheidscultuur verwijst naar de heersende houding, waarden, overtuigingen en gedragingen binnen een organisatie met betrekking tot veiligheid. Het omvat de manier waarop een organisatie veiligheidskwesties benadert, prioriteiten stelt, risico’s beheert en de betrokkenheid van medewerkers bevordert bij het handhaven van een veilige werkomgeving.

Een sterke ‘safety culture’ houdt in dat veiligheid als een topprioriteit wordt beschouwd op alle niveaus van de organisatie, van het management tot de werkvloer. Medewerkers moeten worden aangemoedigd om veilig gedrag te vertonen, risico’s te identificeren en te melden, en actief deel te nemen aan veiligheidsinitiatieven. Een positieve ‘safety culture’ draagt bij aan het verminderen van ongevallen, het waarborgen van de gezondheid en het welzijn van werknemers, en het bevorderen van een veilige werkomgeving.



4.1.3 Een risico-gebaseerde aanpak met adequate en geproportioneerde maatregelen

Het is duidelijk dat het **bouwen, onderhouden en beheren van een spoorinfrastructuur niet zonder risico** is. Daar staat tegenover dat onze klanten (en hun klanten op hun beurt) een **maximale beschikbaarheid en dienstverlening** verwachten en dat onze medewerkers hun **taken zo efficiënt en vlot mogelijk** moeten kunnen uitvoeren.

Alle belangen samenbrengen is een **evenwichtsoefening** die Infrabel elke dag opnieuw moet voeren. Risico’s moeten worden in kaart gebracht en afgewogen en er moet een **duidelijk en uniform beleid** zijn dat geldig is voor iedereen. De **interventies en maatregelen** die we ontplooiën in onze activiteiten dienen **adequaat** te zijn en **in verhouding tot het risico, rekening houdend met de probabiliteit en de mogelijke impact**.

4.2 De betrouwbaarheid verzekeren om de stiptheid te verbeteren



Na veiligheid wordt de kwaliteit van onze dienstverlening het meest gevoeld in de stiptheid! Dit is het resultaat van een betrouwbare infrastructuur, die op een robuuste manier wordt gebruikt door spoorwegbedrijven en zo min mogelijk wordt beïnvloed door derden en externe oorzaken.

Als infrastructuurbeheerder is het waarborgen van de betrouwbaarheid van onze infrastructuur en diensten daarom onze belangrijkste hefboom om de stiptheid te verbeteren. Deze betrouwbaarheid moet dus centraal staan in onze verbintenissen. Om dit te kunnen realiseren, moeten alle medewerkers de verwachtingen van onze belanghebbenden begrijpen en een gemeenschappelijk doel delen dat hun dagelijks handelen leidt.

4.2.1 Wat kunnen we doen voor de stiptheid?

Samen streven we ernaar om de stiptheid structureel te verbeteren. Daarvoor worden acties gedefinieerd op korte, midellange en lange termijn. Bij die laatste moeten we in samenspraak met onze klanten en alle belanghebbenden van verschillende soorten verkeer, taboeloos en open durven nadenken over de organisatie van het treinverkeer. Een aantal benchmarks kunnen daartoe als inspiratie dienen. Een voorbeeld kan zijn om te trachten om het verkeer meer via het corridor-principe, met minder versnijdingen, te organiseren.

Onze acties moeten zich richten op deze **3 assen**:

- **Infrabel : betrouwbaarheid**

De beste manier om vertragingen te voorkomen, is door geen storingen te hebben. Zoals we hebben gezien, moeten we dus de betrouwbaarheid van onze infrastructuur verhogen.

Vervolgens beperken we in geval van storingen of werkzaamheden zo veel mogelijk en in functie van de categorie van de lijn de effecten op het verkeer zodat we onze middelen daar in te zetten waar het impact op de eindgebruikers het grootst is.

Het aanpakken van bepaalde knelpunten (bottlenecks) zal ook de stiptheid verbeteren, zeker met het oog op een toename van het verkeer.



• Spoorwegondernemingen : robuustheid

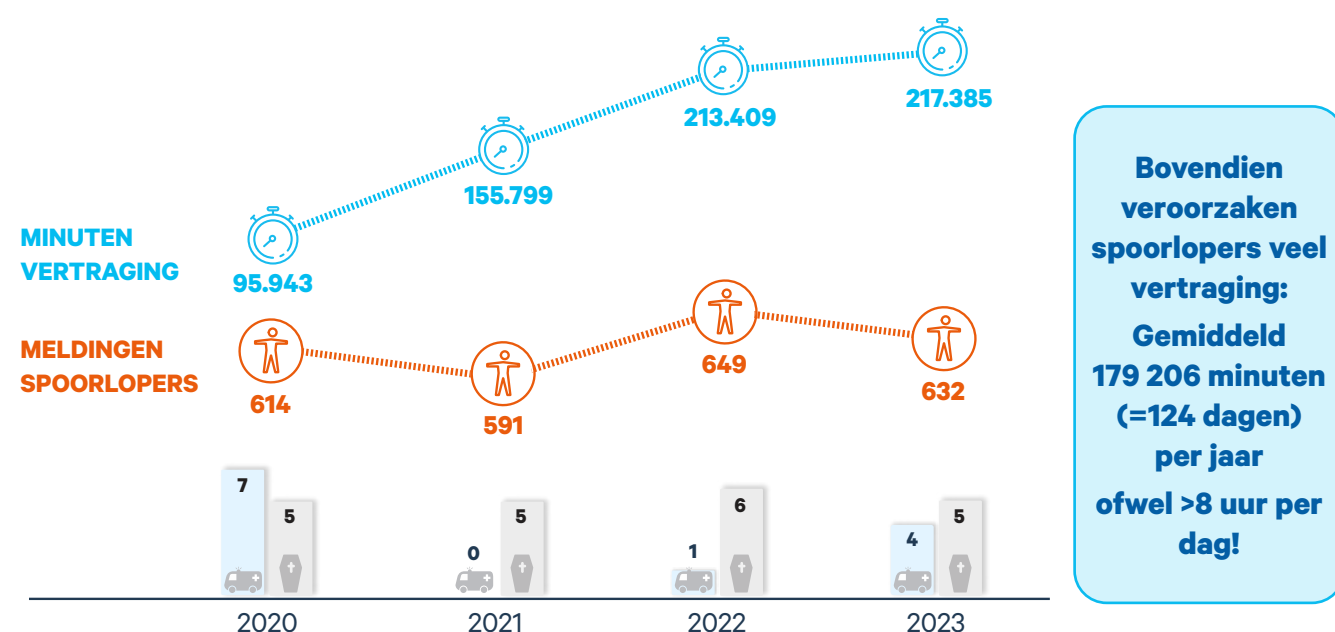
In een netwerk zo complex als het onze beïnvloedt elke trein, vooral tijdens de spits-uren, aanzienlijk de andere treinen. Om vertragingen te verminderen, is het daarom noodzakelijk om een meer robuuste dienstregeling te ontwerpen, vooral ter hoogte van de Noord-Zuidverbinding. Verstoringen in de exploitatie zullen namelijk onvermijdelijk aanwezig zijn, bijvoorbeeld de in- en uitstaptijd van passagiers, ongunstige weersomstandigheden, ...

We zullen dus, samen met andere belanghebbenden, verschillende manieren onderzoeken om het netwerk te exploiteren (corridors¹⁴, knooppunten, pendeldiensten aan het einde van de lijn, ...). Zo willen we het beste evenwicht vinden tussen de benodigde capaciteit voor het toenemende verkeer en de kwaliteit van de dienstverlening, met name de stiptheid en de operationele robuustheid.

Tegelijkertijd zullen we erop toezien dat de rijpaden die toegekend worden aan de spoorwegondernemingen worden gerespecteerd.

• Derden : sensibilisering

Zoals eerder besproken, zijn spoorwegincidenten met onbevoegden op het spoor (Trespassers) en incidenten bij overwegen een grote oorzaak van vertraging. Infrabel zal blijven investeren in zijn infrastructuur¹⁵ om deze impact te beperken, maar deze aanpak wordt steeds duurder. Daarom zal Infrabel een proactieve benadering hanteleren wat betreft sensibilisering, zoals uitgelegd in de prioriteit 'Safety First'.



Figuur 22: Overzicht meldingen spoorlopers en de impact op het aantal minuten vertraging per jaar in de periode 2020-2023

¹⁴ Een spoorwegcorridor verwijst naar een specifiek traject of route voor treinvervoer. Het is een geografisch gedefinieerd gebied dat wordt gebruikt voor het transporteren van goederen en/of passagiers per spoor. Deze corridors zijn vaak strategisch gepland om efficiënte en naadloze treinverbindingen tussen verschillende steden, regio's of landen mogelijk te maken. Spoorwegcorridors kunnen zowel nationaal als internationaal zijn, en ze spelen een cruciale rol bij het bevorderen van handel, economische ontwikkeling en mobiliteit. Ze omvatten meestal spoorweginfrastructuur, zoals spoorlijnen, stations en terminals, die zorgvuldig zijn gepland en beheerd om de stroom van treinen en ladingen te optimaliseren.

¹⁵ Bvb. anti-trespassing detectie- en beveiligingssystemen en afschaffen van overwegen.

4.2.2 Samen streven naar uitmuntendheid

Continue verbetering is de verantwoordelijkheid van iedereen, ongeacht graad of functie, van collega's op het terrein, die vaak een praktisch inzicht hebben in wat verbeterd kan worden, tot collega's op kantoor die een meer holistisch beeld hebben van het systeem.

Leiders, binnen en buiten het organigram, spelen een ondersteunende sleutelrol door deze filosofie dagelijks in de praktijk te brengen, waarbij ze zorgzaamheid, onderlinge aanmoediging en respect voor de bijdragen van iedereen bevorderen.

Infrabel moedigt initiatieven en suggesties van iedereen aan, met positiviteit en welwillendheid, om deze continue verbetering te waarborgen.

4.2.3 Betrouwbaarheid als voorwaarde voor een kwaliteitsvolle dienstverlening

De collectieve ambitie naar uitmuntendheid is cruciaal, en dit vereist absolute duidelijkheid over wat we kunnen bieden in termen van betrouwbaarheid van de infrastructuur en diensten. Het voorstellen van onrealistische dromen staat haaks op onze fundamentele belofte: **“Wat we beloven, realiseren we”**. Dit is ook wat onze klanten van ons verwachten.

We worden geconfronteerd met **grote uitdagingen met betrekking tot de stiptheid van treinen, het onderhoud en de modernisering van het netwerk, het omgaan met extreme weersverschijnselen als gevolg van klimaatverandering, en de toenemende verwachtingen van de samenleving binnen een beperkt budgettair kader**.

Om onze betrouwbaarheid in deze context te verbeteren, is het essentieel om duidelijke keuzes te maken.

4.2.4 Differentiëren om beter aan de behoeften te voldoen

Een vertraging van 5 minuten zal niet hetzelfde worden ervaren door een passagier die een aansluiting mist als door een passagier die op een rechtstreekse lijn zit. Het is daarom belangrijk om te **differentiëren tussen de lijnen in onze netwerkarchitectuur**, rekening houdend met het transportplan, om onze keuzes in het beheer en de verbetering van het netwerk te sturen.

Dit betekent dat we onze onderhouds- en vernieuwingsstrategie moeten aanpassen aan **gedifferentieerde technische en operationele normen**, afhankelijk van onze netwerkarchitectuur. Bijvoorbeeld, een drukbezette lijn (ook wel 'Mass Transit' genoemd) vereist een veel robuustere infrastructuur dan een lokale lijn met weinig verkeer.

Om dit te bereiken, moeten de interventietijden bij storingen, het ontwerp en de redundantie van de assets, evenals het onderhoud van de infrastructuur, van een hoger niveau zijn voor drukkere lijnen. Bovendien moet de planning van onderhouds- en vernieuwingsperiodes

gedifferentieerd worden op basis van de eisen van het treinaanbod en de capaciteit die we moeten garanderen. Een dergelijke differentiatie van technische en exploitatiestandaarden moet natuurlijk vastgelegd worden in dialoog en rekening houdend met de noden van de verschillende spoorwegoperators en eindgebruikers.

4.2.5 Aanpassen aan klimaatverandering

Klimaatverandering heeft ook een steeds grotere invloed op onze betrouwbaarheid.

Door de toenemende frequentie van extreme weersomstandigheden zoals hittegolven, zware neerslag, stormen en overstromingen, **neemt ook de mate waarin onze activa in variabele omstandigheden betrouwbaar moeten functioneren toe.**

Dit betekent dat we moeten **investeren in robuustere activa** op basis van een goed door-dachte “extreem weer” benadering.

Bovendien moeten we een **proactieve aanpak hanteren** door het verkeer op te schorten of een minimaal alternatief vervoersplan op te stellen in geval van voorspelde extreme weersomstandigheden (stormen, sneeuwval, enz.).

Hoewel dit leidt tot aanzienlijke beperkingen van het treinverkeer, heeft dit als voordeel dat chaos in real-time wordt vermeden, waardoor passagiers niet vast komen te zitten en steeds thuis geraken, waarmee we onze verplichtingen nakomen.



4.3 Het potentieel van het spoornet verhogen



Het spoorwegnetwerk is de **ruggengraat van mobiliteit**. Het is bedoeld om een aanzienlijk **aantal mensen te vervoeren op de verschillende assen van het net** en de verschillende delen van ons grondgebied met elkaar te verbinden, in samenwerking met de **lokale openbaarvervoersnetwerken**. Het verbindt ook naburige grote Europese steden dankzij **hoge-snelheidslijnen en internationale en/of nachttreinen** (langafstands Personenvervoer).

Op dezelfde manier verbindt het goederennetwerk **grote logistieke hubs**¹⁶ met elkaar en biedt het specifieke corridors voor internationaal goederenvervoer.

Het verbindt ook **industrieën en sites die zijn aangesloten** op het internationale netwerk.

Verschiedende mobiliteitsactoren hebben hoge noden en verwachtingen wat betreft de capaciteit van het spoornet. Onder andere politieke stakeholders, maar ook spoorwegoperators, aangeslotenen, havens, reizigers en distributeurs hebben elk hun specifieke vraag naar rijpaden, **waardoor het spoornet op sommige tijdstippen en plaatsen overbevraagd is en op andere dan weer onderbenut**. Een antwoord bieden op al deze vragen stelt ons voor een echte uitdaging en vereist om zowel:

- het potentieel van het bestaande netwerk te optimaliseren.
- na te denken over het langetermijnperspectief van dit potentieel.
- de rol van de spoorwegen te (her)bekijken.

4.3.1 Het potentieel van het bestaande netwerk optimaliseren

Om zich voor te bereiden op het ontvangen van nieuw verkeer op zijn netwerk, richt Infrabel zich allereerst op het optimaliseren van het gebruik van het bestaande netwerk, een echte uitdaging gezien de heterogeniteit van het verkeer. **Het steeds beter combineren van passagiers- en goederenverkeer in een geïntegreerd transportplan** biedt mogelijkheden voor verkeersgroei op korte, middellange of lange termijn.

Om dit te kunnen waarmaken, heeft Infrabel ervoor gekozen om geleidelijk over te stappen op een **“rijpadcatalogus”**¹⁷, waarvan het ontwerp in overleg met de verschillende belanghebbenden zal worden opgesteld.

Een van de andere uitdagingen is het vergroten van de beschikbaarheid van het netwerk voor onze klanten en treinverkeer. Daarom wil Infrabel de **planning van zijn werkzaamheden verbeteren en de capaciteit die hiervoor wordt gebruikt minimaliseren**.

¹⁶ Inclusief de grote aangesloten bedrijven

¹⁷ Rijpadcatalogus = Een aanbod van rijpaden bepaald door de infrastructuurbeheerder vóór de dienstregelingfase en gevoed door voorafgaande beoordelingen van behoeften. De principes waarop deze catalogus is gebouwd, worden ontwikkeld in dialoog met de toezicht houdende autoriteit en de kandidaten in overeenstemming met de Europese wetgeving. Infrabel steunt op de concepten ontwikkeld in het kader van het Time Table Redesign (TTR) project en respecteert de afgesproken deadlines op Europees niveau (uiterlijk voor dienstregeling 2032, mits de voorwaarden voor de implementatie van deze catalogus zijn vervuld).

Het gelijktijdig uitvoeren van meerdere werken (zgn. massificatie) en het modelleren van de levenscyclus van assets voor een anticiperende en stabiele planning van werkzaamheden zullen cruciale elementen zijn om de impact van de activiteiten van de infrastructuurbeheerder op het verkeer te verminderen en een efficiënt gebruik van onze middelen en het netwerk te waarborgen. Aangezien capaciteitsbeperkingen belangrijke informatie zijn voor de gebruikers van het netwerk, zal Infrabel ook werken aan een betere communicatie over de beschikbaarheid van de infrastructuur.

4.3.2 Het potentieel van het spoornet op lange termijn

De overwegingen met betrekking tot het potentieel van het netwerk raken ook aan de langetermijnontwerp van het netwerk. Daarom ontwikkelt Infrabel **een netwerkarchitectuur die op een holistische manier wordt benaderd - planning / exploitatie / infrastructuur.**

Voor de toekomst voorziet Infrabel om een serviceniveau te definiëren voor elke categorie van lijnen in het netwerk¹⁸. Aan deze niveaus zouden concreet **exploitatiestandaarden** (massaverkeer, shuttle, light train) en **gedifferentieerde uitrusting** worden gekoppeld, afhankelijk van het type lijn. Dit houdt in dat een delicate balans moet worden gevonden tussen het behoud van het bestaande netwerk, de modernisering ervan, eventuele noodzakelijke uitbreidingen, en in sommige gevallen, een oplossing in een andere vorm, afhankelijk van de mobiliteitsbehoeften.

Binnen zijn capaciteitsstudies heeft Infrabel ook potentiële **knelpunten** (zgn. bottlenecks) op het netwerk geïdentificeerd en onderzoekt ze hoe deze kunnen worden opgelost. De aanpak verloopt in drie stappen:

1. Lost een **aanpassing van de dienstregeling** of het implementeren van nieuwe exploitatiemethoden, zoals shuttlediensten, het probleem op?
2. Biedt de **herziening van systemen** (bvb. een aanpassing aan de seininrichting: sectionnering, moving blocks, ATO,...) een afdoende oplossing?
3. Is een **aanpassing aan de infrastructuur** (modernisering en/of uitbreiding van de infrastructuur) de enige optie?



Netwerkarchitectuur

Dit proces heeft tot doel het netwerk van morgen te ontwikkelen/ontwerpen om de zetel-km of ton-km (LT-transportplan) te produceren volgens de serviceniveaus, in lijn met de sociaaleconomische en milieu-uitdagingen, zowel nationaal als internationaal, en rekening houdend met de bekende budgettaire beperkingen.

4.3.3 Een vervoersmiddel dat het juiste antwoord biedt aan de mobiliteitsnoden

Naast het activeren van optimalisatiehefbomen voor het gebruik van het bestaande netwerk en het ontwerpen van een langetermijnnetwerk, zal Infrabel de rol van het spoorwegvervoer onderzoeken in een efficiënte mobiliteitsketen. Het proactief beheren van onze infrastructuur moet een **multimodale, duurzame en efficiënte mobiliteit** ondersteunen, die **door-dacht is om adequaat te reageren op de behoeften van de samenleving en de beperkingen van het milieu**. De relevantie van elk vervoersmiddel en hun complementariteit zijn sleutelementen om een efficiënte mobiliteitsketen op te bouwen.



4.4 Middelen efficiënt inzetten

Infrabel is een financieel verantwoordelijk bedrijf. Als autonoom overheidsbedrijf is dit aspect bijzonder belangrijk omdat het merendeel van zijn activiteiten gefinancierd wordt door de staat, of anders gezegd, door de Belgische belastingbetalers.

Het optimaal benutten van onze middelen door ze toe te wijzen waar ze de grootste toegevoegde waarde zullen bieden voor onze klanten en voor de samenleving in het algemeen, is essentieel. Dit geldt zowel voor investerings- (CAPEX) als voor exploitatiemiddelen (OPEX).

4.4.1 Een budget in evenwicht bereiken met een optimaal gebruik van alle assets, grondstoffen en menselijke middelen

Een van de sleutelpunten om een gezonde financiële situatie te behouden, is natuurlijk het voorstellen van een **gebalanceerd budget** en ervoor te zorgen dat het tijdens de uitvoering wordt nageleefd, rekening houdend met de investeringsuitdagingen en het behoud van het netwerk op lange termijn. Dit weerhoudt ons er niet van om een project in zijn geheel te bekijken, d.w.z. van investering tot ingebruikname en daarna.

Aangezien het budget beperkt is (voornamelijk afkomstig van subsidies die zijn vastgesteld in het kader van het Performantiecontract van Infrabel), moeten we **zorgvuldig kiezen welke operationele en investeringsactiviteiten we uitvoeren, vanaf het ontwerp tot de voltooiing** ervan. We houden toezicht op onze activiteiten om ervoor te zorgen dat ze worden uitgevoerd zoals gepland.

Het beheer van het spoorwegnet is een langetermijnkwestie. Om zijn financiële middelen optimaal te gebruiken en zijn personeel op de juiste taken in te zetten, moet Infrabel ervoor zorgen dat de **levenscyclus van de componenten optimaal wordt benut** en dat de behoeften op het gebied van vernieuwing en onderhoud nauwkeurig worden geïdentificeerd. Hiervoor analyseren we in detail hoe de staat van het netwerk evolueert en maken we gebruik van modelleringssystemen voor onze behoeften (voltijdse equivalenten, vernieuwing, enz.).

¹⁸ Zonder onderscheid te maken in het veiligheidsniveau dat wordt geboden.

Infrabel selecteert ook zorgvuldig de **programma's voor modernisering en uitbreiding van het netwerk op basis van een langetermijnvisie van het spoornet**.

We maken gebruik van tools voor projectevaluatie zoals businesscases of maatschappelijke kosten-batenanalyses (MKBA) om ervoor te zorgen dat onze investeringsbeslissingen pertinent zijn.

4.4.2 Middelen en investeringen (budget) duidelijk en zinvol prioriteren

De middelen waarover Infrabel beschikt, zijn afhankelijk van de evolutie van onze inkomsten en de federale subsidies die ter beschikking worden gesteld zoals voorzien in het Performantiecontract.

Om binnen het budget te blijven, blijft het essentieel om de **businessplannen** die door de verschillende afdelingen zijn ontwikkeld, met name voor de directies I-Operations en I-ICT, te realiseren. Ook naar de toekomst toe werkt Infrabel verder aan efficiëntieverhogingen.

Veel zeer concrete keuzes moeten nog worden gemaakt om onze visie te realiseren. Maar kiezen betekent ook afstand doen. Het zal een belangrijke uitdaging zijn om ervoor te zorgen dat de genomen beslissingen in lijn zijn met de prioriteiten van het bedrijf en om de positie van Infrabel te bepalen over gevoelige onderwerpen.

4.4.3 Focussen op activiteiten die de kernactiviteiten van de onderneming versterken en ons openstellen voor nieuwe opportuniteiten

De verwachtingen ten aanzien van Infrabel zijn hooggespannen. Het Performantiecontract vertaalt deze verwachtingen naar concrete doelstellingen op het gebied van 'traffic management', 'capacity management' en 'asset management'. Deze vormen de kernactiviteiten van Infrabel en zijn de basis voor een solide antwoord aan de verwachtingen van de overheid, klanten en andere belanghebbenden. Van daaruit heeft Infrabel de mogelijkheid om zijn volledige potentieel te ontplooiën. Het mag dus duidelijk zijn dat de focus van Infrabel op zijn kernactiviteiten sterk moet blijven.

Dit neemt niet weg dat we als bedrijf, naast een effectief 'cost management', ook willen streven naar een doeltreffend 'revenue management', bvb. door het in de markt zetten van innovaties of het aangaan van wederzijds rendabele partnerships.

4.5 Een positieve impact op milieu en samenleving verzekeren



Onze samenleving staat voor een reeks milieu- en maatschappelijke uitdagingen waarbij het spoorwegsysteem een belangrijk deel van de oplossing biedt. De trein is immers een intrinsiek duurzame vorm van transport (zeer energiezuinig en in België bijna uitsluitend elektrisch) en inclusief (openbaar nationaal vervoer). De manier waarop de infrastructuur en het spoorvervoer worden beheerd, kan deze positieve impact nog verder versterken.

4.5.1 Zinnvolle, meetbare initiatieven ontwikkelen die duurzaamheid bevorderen

Verscheidene projecten hebben als direct of indirect doel om de duurzaamheid van onze activiteiten te verbeteren (bijvoorbeeld door het gebruik van zonne-energie of van groenere materialen). Om deze projecten optimaal te prioriteren en de juiste middelen toe te wijzen, zal Infrabel passende maatregelen definiëren (in lijn met CSRD/ESG¹⁹). We houden rekening met het geen-schadebeginsel "Do not Significantly Harm", waarmee de effectieve impact van de ambities van Infrabel wordt gecontroleerd en zo greenwashing²⁰ wordt vermeden.

4.5.2 Initiatieven die een belangrijke impact hebben op het milieu, zoals circulaire economie en energie, stimuleren

- **Circulaire Economie**²¹ - In het licht van de schaarste en stijgende kost van bepaalde grondstoffen en die van vele waardeketens, en de noodzaak om de CO2-uitstoot onder controle te houden of zelfs te verminderen, onderneemt Infrabel een strategische herbeoordeling van zijn ontwerp-, inkoop-, productie- en consumptieprocessen. De komende jaren zullen een overgang markeren naar een meer circulaire economie, op een systematische en georganiseerde manier.
- **Energie** - Infrabel is een bondgenoot in de overgang naar een economie die meer koolstof-neutraal is en meer onafhankelijk op vlak van energievoorziening.

We blijven ons aandeel in hernieuwbare energie vergroten, onder andere door de installatie van fotovoltaïsche panelen, en onze energie-efficiëntie verbeteren (met name door slimme verwarmingsregelingen voor wissels en het concentreren van gebouwen).

Infrabel streeft ernaar om nog verder te gaan door de overgang van andere Belgische spelers te vergemakkelijken, bijvoorbeeld door het delen van zijn omvangrijke elektrische infrastructuur.

¹⁹ CSRD = Corporate Social Responsibility Directive; ESG = Environmental, Social, & Governance

²⁰ Greenwashing is een marketing- of public relationsmethode die wordt gebruikt door een organisatie om een misleidend beeld te geven van zijn ecologische verantwoordelijkheid.

²¹ Circulaire economie is een economisch model dat als doel heeft om de verspilling van middelen te minimaliseren en het (her)gebruik, de recyclage en de verdeling van producten en materialen te maximaliseren om zo een meer duurzaam en efficiënt systeem te creëren en een lokale en duurzame economische groei te bevorderen.

Deze twee thema's zijn natuurlijk slechts voorbeelden - ze zullen verder worden aangevuld met andere belangrijke onderwerpen voor Infrabel, zoals biodiversiteit en impact op buurtbewoners. Alle projecten worden zo veel mogelijk opgebouwd in een logica waarin ze elkaar en initiatieven rond klimaatadaptatie wederzijds versterken.

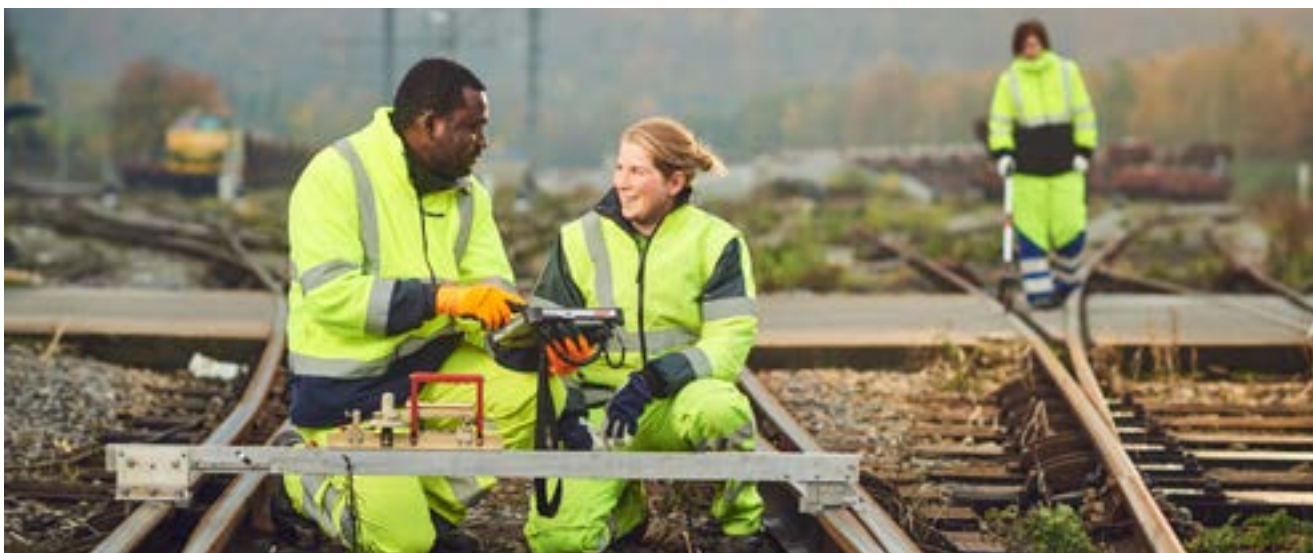
4.5.3 Diversiteit en inclusie stimuleren

Infrabel bevordert de verscheidenheid in zijn personeelsbestand om zo de diversiteit van de Belgische samenleving te weerspiegelen. Infrabel streeft ernaar om via zijn inclusieve cultuur iedereen een gelijkwaardige toegang te geven tot openstaande functies. Bovendien gaan we steeds op zoek naar de best haalbare manier om een divers personeelsbestand in onze dagdagelijkse werking te integreren. Onze medewerkers moeten het gevoel hebben er echt bij te horen. We verhogen de betrokkenheid van onze medewerkers door daar waar mogelijk samen ons beleid en onze processen te evalueren.

Ook naar onze klanten en eindgebruikers toe levert Infrabel inspanningen om het gebruik van het spoor zo inclusief mogelijk te maken, bv. door de toegang van de stations en onze communicaties aan te passen aan de noden van personen met een motorische, visuele, auditieve of andere beperking.

4.5.4 Ethisch en integer handelen in het besluitvormingsproces

Als autonoom overheidsbedrijf geeft Infrabel het goede voorbeeld op het gebied van ethiek en integriteit. Dit houdt natuurlijk in dat er transparantie is vanaf het besluitvormingsproces tot aan de jaarverslagen (financiële en niet-financiële), waarvoor Infrabel zich zal baseren op ontwikkelingen rond ESG-rapportage (CSRD, Green Taxonomy en CSDDD²²) om gestructureerd en consistent te communiceren.



²² CSDDD = Corporate Sustainability Due Diligence Directive

4.6 Samenwerking en partnerschappen bevorderen



Infrabel wil proactief open blijven staan voor de buitenwereld. Een voortdurende dialoog met onze omgeving, met name onze klanten, leveranciers en andere partners zoals collega's, havens en (inter)sectorale federaties, stelt ons in staat om de veranderende uitdagingen in onze omgeving beter te begrijpen.

4.6.1 Een constructieve samenwerking bevorderen en partnerships aangaan met klanten en andere complementaire schakels in de waardeketen

We streven naar waarde creatie voor onze klanten, eindgebruikers (passagiers en vrachtverzendende), de economie en de samenleving als geheel. Dit houdt in dat Infrabel het beste evenwicht moet vinden tussen puur economische en maatschappelijke aspecten, en de hefboomen voor waarde creatie voor zijn partners moet begrijpen.

Daarom streven we ernaar nauw samen te werken met alle schakels in de keten, namelijk :

- Onze klanten, voorbij de puur commerciële relaties.
- Organisaties en entiteiten die onze waardeketen aanvullen: havens, terminals en onze Europese collega-infrastructuurbeheerders die onze spoorassen voor internationale diensten verderzetten.
- Sectorale en sector overschrijdende federaties voor mogelijke gezamenlijke projecten en om de behoeften van eindgebruikers (passagiers en vrachtverzendende) naar voren te brengen.

4.6.2 Het bevorderen van samenwerking met leveranciers voor een effectieve en duurzame waardeketen

Infrabel is een belangrijke afnemer van goederen en diensten. Klimaatverandering, geopolitieke ontwikkelingen en schaarste aan grondstoffen benadrukken het belang van samenwerking met onze leveranciers. Samenwerking met onze leveranciers stelt ons in staat om bepaalde sterke maatschappelijke veranderingen in de economische wereld om ons heen te bevorderen, zoals groene, duurzame en ethische aankopen of de circulaire economie, en stelt ons in staat om risico's van bedrijfsonderbreking te beheren.

Bovendien zijn er meer ideeën in twee hoofden dan in één! Door de specifieke expertise van Infrabel samen te brengen met deze van zijn partners kunnen we ongeziene oplossingen bedenken. Deze samenwerkingsverbanden bieden ook de gelegenheid voor Infrabel om zijn behoeften uit te drukken, met name op het gebied van innovatie, een van de belangrijkste hefboomen van het bedrijf om de uitdagingen van morgen aan te gaan.

4.6.3 Een breder netwerk van partners ontwikkelen

“Alles is al gezegd; maar omdat niemand luistert, moet je altijd opnieuw beginnen.”²³

Samenwerken met universiteiten en onderzoekscentra, vergelijkbare organisaties op Belgisch niveau²⁴, federaties en andere infrastructuurbeheerders in Europa kan ook veel voordelen bieden voor Infrabel. Het steunen op bestaande oplossingen en goede praktijken in plaats van alleen in onze hoek te brainstormen, kan helpen om belangrijke uitdagingen aan te pakken en tegelijkertijd de kosten van het ontwikkelen van oplossingen te beperken.



5. Vier katalysatoren verzekeren het succes van onze prioriteiten

De katalysatoren helpen van onze missies en prioriteiten een succes te maken ten dienste van onze visie en onze bestaansreden.



Digitale en datacompetenties



Innovatie-ecosysteem



Betrokken medewerkers met een positieve ingesteldheid



Organisatie met stabiele processen en een transparant bestuur

Zonder de katalysatoren zouden de inspanningen om onze missies en prioriteiten te verwezenlijken veel groter moeten zijn. Hoe zouden we de veiligheid van onze collega's en passagiers kunnen garanderen zonder betrokken en positieve medewerkers, en zonder stabiele en transparante processen? Of nog, hoe zouden we onze capaciteit en betrouwbaarheid kunnen vergroten zonder de juiste gegevens en innovaties (bijv. intelligente verkeerssturingsoftware TMS)? Katalysatoren zijn dus geen doel op zich, maar noodzakelijke tools die ten dienste moeten staan van het bedrijf om zijn doelstellingen te bereiken.



5.1 Onze digitale en datacompetenties ontwikkelen

Digitalisering biedt tal van mogelijkheden voor bedrijven. Het ondersteunt bedrijfsprocessen en verbetert prestaties op vele gebieden. Ontwikkelingen op digitaal gebied, zoals machine learning, Internet of Things (IoT), augmented/virtual reality en meer recentelijk op het gebied van generatieve kunstmatige intelligentie (AI), krijgen een steeds belangrijkere plaats in onze professionele en persoonlijke wereld, en vereisen specifieke kennis en vaardigheden

Aan de andere kant zijn data en data-analyse de belangrijkste versnellers van de digitalisering van bedrijven en spelen ze een fundamentele rol op dit gebied. Ze zijn essentieel voor de ontwikkeling van een toekomstig digitaal netwerk en voor het nemen van beslissingen.

²³ Citaat André Gide

²⁴ Bijvoorbeeld andere beheerders van lineaire infrastructuur (gas, elektriciteit, wegen, waterwegen, enz.) of autonome overheidsbedrijven

Gegevensbeheer en -exploitatie in het hart van onze activiteiten en strategie plaatsen, is daarom een belangrijke behoefte geworden en een essentiële factor om onze ambitieuze doelstellingen te bereiken.

We streven ernaar om onze medewerkers, klanten en partners, binnen de wettelijke en reglementaire kaders, toegang te bieden tot gegevens die duidelijk, veilig en beveiligd, betrouwbaar en van hoge kwaliteit zijn, gemakkelijk toegankelijk, herbruikbaar en begrijpelijk.

Voor deze doeleinden zal ons bedrijf een ondernemingsgegevensmodel ontwikkelen dat door iedereen wordt gebruikt en dat geïntegreerd wordt in onze digitale oplossingen. We zullen ook geschikte processen, methoden en producten implementeren om het potentieel van onze gegevens zo effectief mogelijk te benutten. Data en digitalisering is een transversale uitdaging op lange termijn voor Infrabel. In de toekomst willen we gegevens uit verschillende bronnen en domeinen met elkaar verbinden (financiën, assets, verkeer, ...). Dit zal ons niet alleen helpen om bestaande processen te ondersteunen en te verbeteren, maar ook om oplossingen te ontwikkelen die voorheen als onmogelijk werden beschouwd.

Deze ambities zullen alleen worden gerealiseerd dankzij onze medewerkers en onze bereidheid om op een transversale manier te werken. Een steeds meer doorgedreven digitale cultuur en een steeds sterkere expertise binnen de hele organisatie, alsook een afstemming van de beslissingen tussen de verschillende afdelingen, is essentieel. Onze medewerkers moeten worden opgeleid en bewust gemaakt van digitale technologieën, en hun vaardigheden op het gebied van datagebruik, -productie en -beheer moeten worden vergroot. Elke medewerker die betrokken is bij het genereren van gegevens moet zich bewust zijn van de impact ervan op de operationele keten en van het innovatiepotentieel dat gegevens bieden.

Opleiding is dus noodzakelijk voor de beheersing van nieuwe digitale technologieën. Daarenboven zullen deze tools onvermijdelijk taken - en zelfs beroepen - veranderen, doen verdwijnen of creëren. We zullen ons uiterste best doen om op een zo goed mogelijke en redelijke manier gebruik te maken van deze nieuwe technologieën en zullen hun organisatorische gevolgen anticiperen.



5.2 Een Innovation-Ecosystem bouwen

Innovatie is geen doel op zich: het moet aan een behoefte voldoen, een duidelijk geïdentificeerd probleem oplossen of een echte kans creëren. Het moet bijdragen aan en aansluiten bij de doelstellingen van het bedrijf. Het is daarom een belangrijke katalysator die bij de medewerkers van het bedrijf moet worden ingezet.

Innovatie is ook niet het werk van één individu alleen binnen een bedrijf, maar het resultaat van teamwerk, dat dwars door verschillende niveaus en afdelingen gaat en/of externe partners betreft. Samenwerking is een essentieel ingrediënt voor het succes en de implementatie van innovaties. Dit is een van de uitdagingen waar ons bedrijf voor staat.

5.2.1 Een inspirerend en ondernemend ecosysteem uitbouwen om een vlotte ontwikkeling en uitrol van innovaties te stimuleren

Om ervoor te zorgen dat de gestelde doelstellingen in lijn zijn met de ondernomen acties, zetten we een innovatie-ecosysteem op. Dit is noodzakelijk om twee belangrijke redenen:

- Het zorgt ervoor dat innovatiedynamiek gecoördineerd verloopt en stuurt de genomen acties op de prioriteiten;
- Het verbindt verschillende actoren die verschillende maar complementaire rollen binnen het bedrijf vervullen.



Figuur 23: Innovatie-ecosysteem van Infrabel

Binnen dit ecosysteem worden de innovatieprioriteiten behandeld, worden zowel interne als externe **inspiratiesessies** georganiseerd en worden behoeften geïdentificeerd. Het doel is ook om de initiatieven uit te dagen, de projecten te ondersteunen en te vergemakkelijken, zodat de beste innovaties kunnen worden geïmplementeerd in functie van de missies van het bedrijf.

In innovatie is het belangrijk om jezelf toe te staan risico's te nemen binnen een duidelijk kader. We moedigen **ondernemende** innovatie aan die creatief is en leert van mislukkingen.

De implementatie van de projecten zal op een **agile** manier gebeuren, met voortdurende feedback en een cultuur van leren.

“Er is geen innovatie of creativiteit zonder falen. Punt uit.”

- Brené Brown -

De agile methode stimuleert experimenteren en leren van mislukkingen. De iteratieve aanpak van de agile methodologie stelt teams in staat om snel te herstellen na mislukkingen en door te gaan naar de volgende iteratie.

5.2.2 Gerichte ontwikkelingen op het vlak van innovatie stimuleren

Het ecosysteem is de plaats waar innovatie wordt gestimuleerd en zichtbaar wordt gemaakt. Menselijke ondersteuning speelt hierbij een belangrijke rol. Om ervoor te zorgen dat het goed functioneert en de verwachte resultaten oplevert, zijn het toepassen en respecteren van waarden zoals zorgzaamheid, betrouwbaarheid, positiviteit en moed essentieel.

De menselijke ondersteuning is dus essentieel. Echter, om het succes te verzekeren, moet de aanpak worden ondersteund door een proces en een tool (innovatieplatform) om innovatie te beheren. Het innovatieproces van Infrabel is een eenvoudig proces, bestaande uit 6 stappen, dat geschikt is voor alle soorten innovatie.



Figuur 24: Innovatieproces bij Infrabel

Verschillende stappen zijn ook gedefinieerd om de juiste beslissingen te nemen over ideeën of lopende projecten (STOP/GO) en ervoor te zorgen dat de middelen van Infrabel efficiënt worden gebruikt.



5.3 Betrokken medewerkers met een positieve ingesteldheid

De sleutel tot ons succes ligt in de overtuiging dat onze medewerkers de kloppende hartslag van ons bedrijf zijn, alsook de essentiële hefboom om onze prioriteiten, onze missie en onze visie te realiseren. Dankzij de dagelijkse inzet van onze medewerkers kunnen onze klanten en belanghebbenden volledig van onze diensten en producten genieten.

Om onze maatschappelijke impact te maximaliseren en dus de algehele prestaties van het bedrijf te verbeteren, moeten we ervoor zorgen dat dit kloppende hart, namelijk alle medewerkers, zich positief en betrokken voelen. Daarom investeert Infrabel in zijn 'Talent management' op 6 assen:



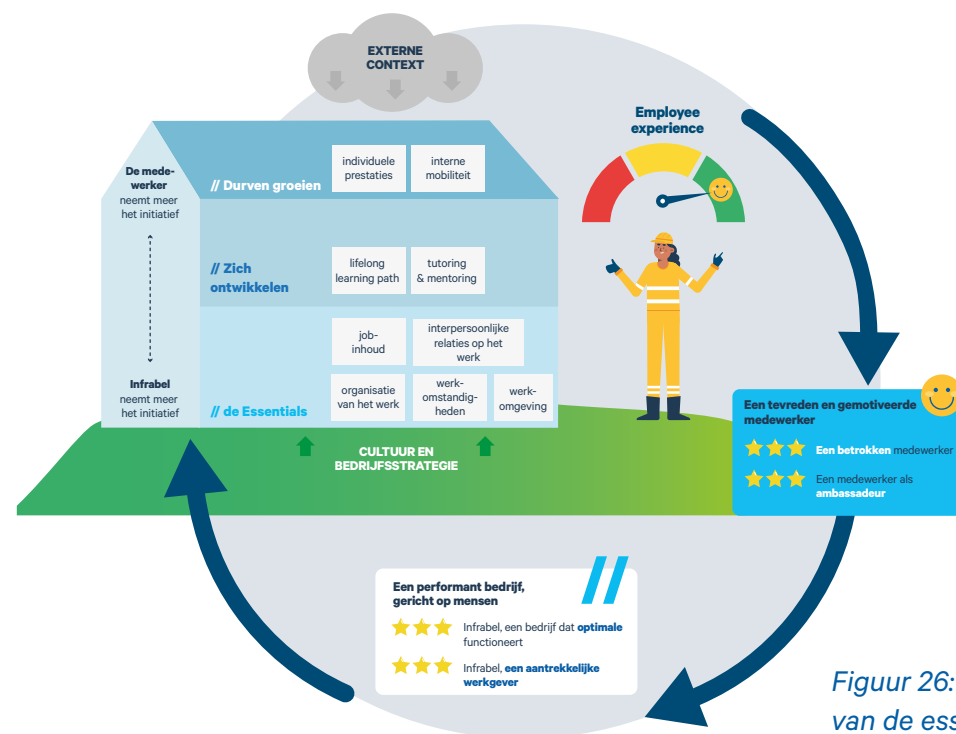
Figuur 25: Zes assen van Talent Management waarin Infrabel investeert

- **Talent attraction:** Kandidaten met technische vaardigheden benaderen door te vertrouwen op de betrokkenheid van elke medewerker.
- **Talent acquisition:** Op maat gemaakte processen voorstellen met betrekking tot de aangeworven profielen.
- **Onboarding:** Een kader opzetten om de integratie van nieuwe werknemers te vergemakkelijken.
- **Career Development:** Werknemers ontwikkelen, ondersteunen en heroriënteren om het potentieel van onze werknemers en de behoeften van ons bedrijf te benutten.
- **Performance Management:** Om het bedrijf te kunnen ondersteunen bij de omvang van zijn personeelsbestand.
- **Organizational Design:** Het management ondersteunen bij de opzet van hun organisatiestructuur.

Binnen dit kader moeten we blijven streven naar een verbetering van de Employee Experience die onze werknemers dagelijks ervaren, wat betekent

- De essentiële basis die we hen moeten bieden: **//de essentials**
- Toegang tot professionele ontwikkeling: **//zich ontwikkelen**
- De mogelijkheid om te groeien: **//durven groeien**

Gezien de omgeving waarin we opereren en de specifieke kenmerken van ons bedrijf (bijvoorbeeld de verschillende groepen zoals de statutaire en contractuele medewerkers, technische en algemene functies, onze bedrijfscultuur) is de uitdaging enorm.



Figuur 26: Schematische voorstelling van de essentiële elementen van de Employee Experience

5.3.1 //de Essentials

Als bedrijf moeten we ervoor zorgen dat de essentiële elementen van de *Employee Experience* geoptimaliseerd worden. We moeten blijven werken aan de volgende aspecten²⁵:

- **De jobinhoud.** De taken en/of verantwoordelijkheidsgebieden moeten duidelijk en expliciet zijn, waardoor de medewerker onder andere het niveau van complexiteit en de vereisten kan begrijpen om aan de behoeften van het bedrijf te voldoen.²⁶
- **De organisatie van het werk.** We willen dat het beleid, de processen voor human resources management (HR) en HR-informatie meer geharmoniseerd, geïntegreerd, vereenvoudigd en toegankelijk zijn.

²⁵ Geïnspireerd door de multifactoriële oorsprong van psychosociale risico's op het werk, gedefinieerd door de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.

²⁶ De functiebeschrijving en de inhoud van de functies zijn effectieve middelen om dit verder te bereiken.

- **De werkomstandigheden.** Daarnaast moeten we verder gaan met het HR-beleid, de procedures en beslissingen (bijv. rewarding²⁷) eerlijk, rechtvaardig en transparant te maken. We willen onze reglementen nog verder moderniseren en vereenvoudigen, met behoud van het proces van sociale dialoog.
- **De werkomgeving.** We zorgen ervoor dat de fysieke werkomgeving optimaal en veilig is, zodat iedereen zijn taken en opdrachten in alle rust kan uitvoeren. Dit omvat onder andere de inrichting van de werkplekken en de invoering van nieuwe werkmethoden (bijv. telewerk), het voorzien van het juiste werkmateriaal en zelfs het beperken van storende omgevingsgeluiden.
- **De interpersoonlijke relaties op het werk.** Het vertrouwen dat wordt gegeven en ontvangen onder collega's en door de hiërarchische lijn is essentieel om een klimaat te creëren dat het nemen van verantwoordelijkheid bevordert en waar initiatieven en suggesties positief worden ontvangen. Interne samenwerking en collectieve intelligentie zijn zowel gunstig voor het individu als voor de resultaten van het bedrijf²⁸.

5.3.2 //zich Ontwikkelen

We zorgen ervoor dat iedereen zich kan verbeteren en kan beschikken over de nodige technische en gedragsmatige vaardigheden die specifiek zijn voor zijn of haar functie en dagelijkse werkzaamheden. Twee kanalen stellen elke medewerker in staat om hun eigen 'toolkit' te verrijken:



- Mentoring en tutoring die worden ontvangen van en/of gegeven aan collega's binnen de nabije werkomgeving.
- De begeleiding die ons bedrijf biedt via //Academy, gedurende het hele leertraject dat steeds meer continu zal worden. (i.e. Lifelong Learning Path).²⁹

Onze interne //Academy wil zich naar de toekomst toe positioneren als dé **Europese referentie spoorwega school**. Als trendsetter op vlak van pedagogische methodes stellen we de spoorberoepen open naar de buitenwereld en staan we in voor opleiding, ontwikkeling en begeleiding van externe partners en klanten (SO's, aannemers, onderwijsinstellingen, ...). We zetten eveneens in op de certificatie van alle aannemers die tussenkomen op onze infrastructuur.

²⁷ Verloning = de erkenning van het geleverde werk.

²⁸ Onze 'Leadership Development' en bedrijfscultuur initiatieven zijn voorbeelden van programma's die dit aspect kunnen verbeteren.

²⁹ //Academy wordt de referentiepartner op het gebied van opleiding en ontwikkeling (i.e. Learning & Development). De Life Long Learn Journey bestaat uit trainingen die specifiek zijn afgestemd op de verschillende profielen, die nog effectiever zullen zijn (d.w.z. verkorte opleidingsduur en beter verspreid over de tijd) en waarvan de modules nog flexibeler worden aangepast en opgebouwd.

5.3.3 //durven Groeien

We willen dat onze medewerkers durven te groeien. Het versterken van de synergie tussen een goed gestructureerde omgeving - waarin medewerkers een duidelijk beeld hebben van hun ontwikkelingsmogelijkheden - en een constructieve cultuur biedt de ideale basis voor elke medewerker om zijn of haar carrière in eigen hand te nemen en te streven naar wat zij beschouwen als succes.

We willen ook het beleid inzake **interne mobiliteit** van medewerkers voortzetten, zodat hun loopbaankeuzes worden gerespecteerd, terwijl we tegelijkertijd streven naar een optimale benutting van de middelen binnen het bedrijf³⁰.

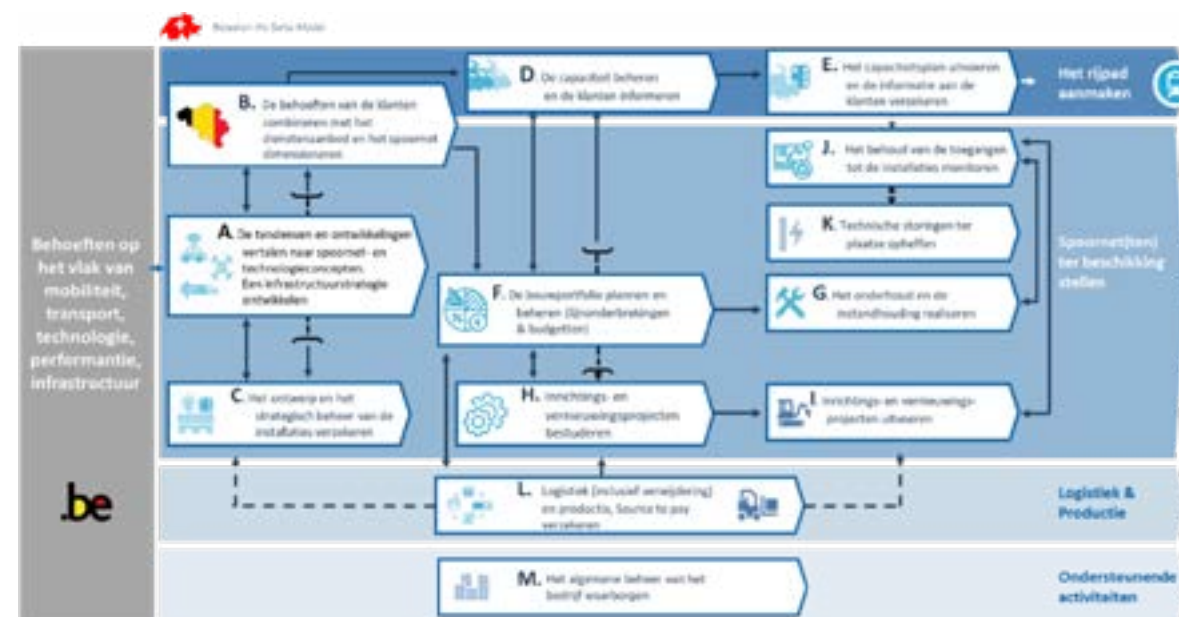
Medewerkers die zich betrokken voelen dankzij een positieve **Employee Experience** zullen ook optreden als **“ambassadeurs” van het bedrijf**, wat aanzienlijk bijdraagt aan ons imago als aantrekkelijke werkgever.

5.4 Een organisatie met stabiele processen en een transparant bestuur

Om ervoor te zorgen dat de drie eerder genoemde katalysatoren de zes strategische prioriteiten kunnen ondersteunen, moeten ze steunen op een gemeenschappelijke basis: het geheel van strategische en operationele processen.

Onze opdracht kan worden vertaald in expliciete strategische processen:

- We produceren de treinpaden, met name door de capaciteitsverdeling en het treinverkeer te beheren³¹.
- We stellen verschillende netwerken ter beschikking, met name door onderhoud, vernieuwings- en ontwikkelingsprojecten uit te voeren³².
- We zorgen voor de logistiek, productie en benodigde transversale ondersteuning.



Figuur 27: Procesmodel opdracht Infrabel

Deze processen, waarvan de organisatorische vertaling zo eenvoudig mogelijk moet zijn, zorgen voor de bedrijfsstabiliteit waarop we onze langetermijnambities en strategische richtingen kunnen bouwen. Binnen Infrabel ligt de beslissing over de strategische positionering van het bedrijf in handen van onze Raad van Bestuur (RvB). Het Directiecomité (DC) en het Executive Committee (ExCom) hebben als taak strategische richtlijnen voor te stellen, zoals de Position Papers die zijn ontwikkeld in het kader van de Shift-strategie.

De processen vormen een **stabiel kader**:

Waarop de toekomst op een meer wendbare manier wordt gebouwd:

We streven naar een stabiel kader waarin processen duidelijk, consistent en vereenvoudigd zijn. Als de hele organisatie achter een gemeenschappelijk referentiekader staat, kunnen verbeteringen of aanpassingen aan acties en activiteiten veel gemakkelijker en efficiënter worden uitgevoerd. We willen een agile manier van werken bevorderen, die het mogelijk maakt om op een reactieve en effectieve manier op uitdagingen te reageren.

Waar verantwoordelijkheden en vertrouwen besluitvorming bevorderen:

Gezien de complexiteit van ons spoorwegsysteem en de vele interne en externe interacties, is het essentieel om de verantwoordelijkheden van elke medewerker te verduidelijken³³. Wanneer iedereen de taken en/of verantwoordelijkheidsgebieden van anderen kent, zal het succes van transversale onderwerpen (bijv. Netwerkarchitectuur, Innovatie of data) in grote mate afhangen van het vertrouwen dat wordt gegeven en ontvangen, zowel verticaal als tussen afdelingen en teams. Door onderling vertrouwen te bevorderen, versterken we onze capaciteit om op harmonieuze en effectieve wijze samen te werken om de complexe uitdagingen aan te gaan die zich voordoen.

³⁰ Bijvoorbeeld, via jobcoaching met als doel een geïndividualiseerde, geïntegreerde en consistente aanpak te bieden.

³¹ De domeinen diensten “capacity management” en “traffic management” van het Beheerscontract

³² Het domein dienst “asset management” van het Beheerscontract

³³ De functiebeschrijvingen in kader van het Step Up initiatief.

Waarvan de doelstellingen zijn gedefinieerd en hun succesfactoren worden gemeten:

De ambities, doelstellingen en belangrijke indicatoren van Infrabel worden uiteengezet in het Performantiecontract. Het meten van de voortgang van onze strategische prioriteiten en katalysatoren gebeurt onder meer via Prestatie- en Informatieve Indicatoren.

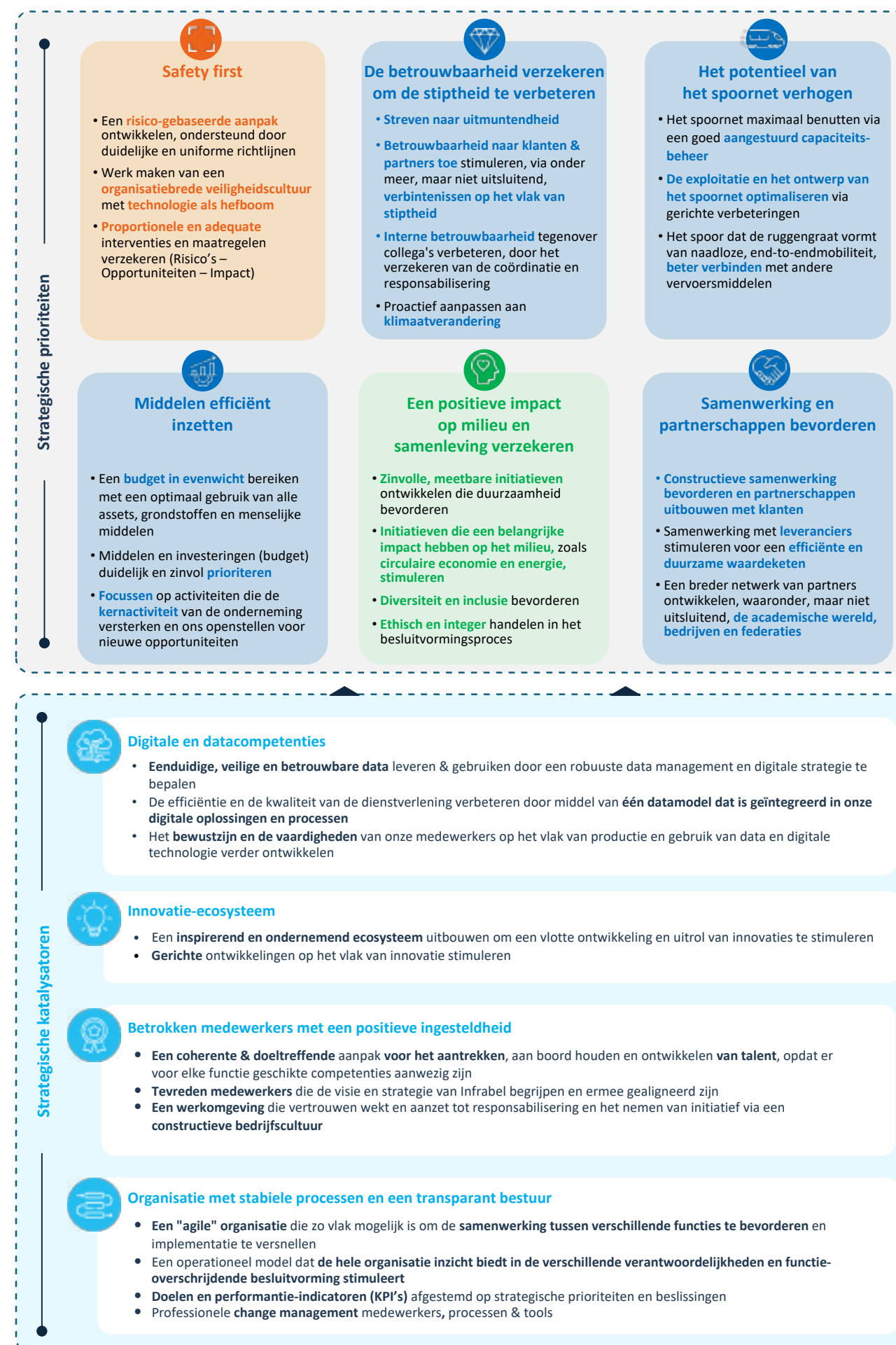
Deze instrumenten voor strategische sturing zijn cruciaal om strategische richtingen en beslissingen te voeden maar ook te corrigeren. We willen dit opvolgingssysteem verder ontwikkelen en een onze ‘bedrijfscockpit’ verbeteren.

Het is belangrijk dat iedereen binnen het bedrijf onze voortgang kan volgen met een aangepast niveau van detail en vertrouwelijkheid en via geschikte tools (bvb. OpenData, KeyFigures, PowerBI's,...)

Dat change management faciliteert:

Infrabel bevindt zich in een veranderende context en moet zich voortdurend aanpassen terwijl het een veilige en continue service levert. De bronnen van verandering zijn zowel intern als extern, gepland of onverwacht, lokaal of mondiaal, ...

Het is daarom van vitaal belang om ons te voorzien van de juiste tools, processen en vooral van goed opgeleide mensen om onze organisatie, collega's en partners te helpen zich aan te passen aan deze verandering, met de juiste diagnose, het juiste tempo, de juiste communicatie, de juiste stappen, de juiste opvolging, de juiste trainingen, ... om solide vooruitgang te boeken in onze projecten.



Figuur 28: Overzicht Strategische prioriteiten en Strategische katalysatoren binnen Infrabel

6. De 5hift strategie geeft richting aan onze keuzes

Het idee dat een bedrijf in deze tijden van snelle en voortdurende verandering een plan zou kunnen uittekenen dat een decennium lang relevant blijft, is een illusie: omstandigheden veranderen, middelen verschuiven, nieuwe technologieën zien het daglicht,...

Deze strategie wil daarom vooral een richting aangeven. Het biedt een vast baken dat Infrabel doorheen de paradigmaverschuivingen loodst en **tegelijk toelaat een flexibele koers te varen.** Van de bestaansreden tot de prioriteiten, de verschillende bouwstenen van de 5hift strategie helpen Infrabel om **een bedrijfsstandpunt te bepalen over de strategische vraagstukken** die zich stellen en een compromis (zgn. trade-off) te vinden die onze doelstelling ondersteunt, bvb. ‘welke houding moet Infrabel aannemen t.o.v. een nieuwe milieuvriendelijkere maar duurdere technologie? Moeten wij als bedrijf een voortrekker zijn of eerder financiële motivaties laten voorgaan?’.

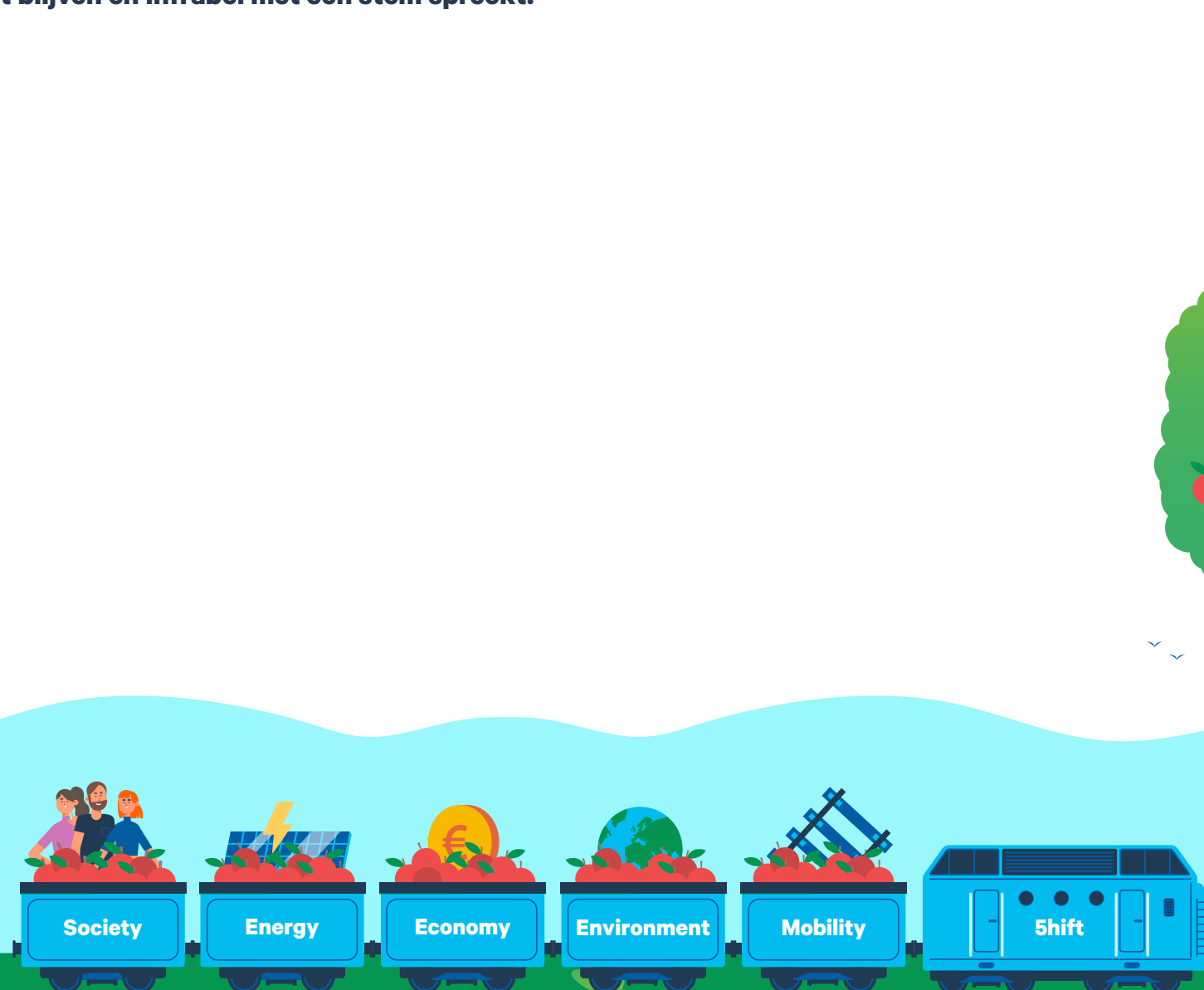
Door elke strategische vraag aan eenzelfde rigoureuze onderzoek te onderwerpen en tegen het licht van de 5hift strategie te houden, zorgen we ervoor dat de **verschillende bedrijfsstandpunten coherent blijven en Infrabel met één stem spreekt.**

7. Ter afsluiting

Met deze nieuwe 5hift strategie zet Infrabel de weg verder die we eerder insloegen... Een weg van continue verbetering, van professionalisering en agiliteit. Deze strategie dient als een routekaart die onze richting en visie helder maakt. We hebben grondig nagedacht over onze visie, doelen en de stappen die nodig zijn om ze te bereiken.

Zoals gezegd is dit plan geen statisch document; het is een dynamische leidraad voor onze reis naar toekomstig succes. Een verbintenis tot groei, innovatie en partnership. Onze collectieve inzet zal de motor zijn die deze strategie aandrijft. De komende jaren zijn uitdagend, maar met samenwerking, toewijding en flexibiliteit kunnen we de obstakels overwinnen. We geloven in onze capaciteit om te innoveren en te groeien en om reële positieve veranderingen te bewerkstelligen voor de maatschappij.

SHIFT me five!



Bijlagen

Bijlage 1:

De 5shift strategie laat toe om te navigeren in een steeds veranderende context, binnen én buiten het bedrijf

Bijlage 2:

Strategic Risk & Opportunity management

Bijlage 3:

Bibliografie

8. Bijlage 1 | De 5shift strategie laat toe om te navigeren in een steeds veranderende context, binnen én buiten het bedrijf

Een pandemie, een regionaal conflict, de effecten van klimaatverandering, een politieke crisis, ... al deze elementen beïnvloeden onze maatschappij in meer of mindere mate en voor een kortere of langere periode. Als bedrijf dat de mobiliteit in ons land ondersteunt, zijn we des te meer blootgesteld aan deze veranderingen die soms zeer snel plaatsvinden. Daarom moeten we ons aanpassen aan deze externe krachten om de schokken op te vangen en de kansen te benutten.

Ons strategisch plan legt een stabiele koers (onze missies en prioriteiten) vast in deze veranderende wereld en brengt flexibiliteit en aanpasbaarheid in de uitvoering ervan (via de Trade-offs).

Tegelijkertijd is deze strategie overkoepelend aan andere (bestaande en toekomstige) beleidsdocumenten, zoals het performantiecontract, financiële plannen en business plannen.

8.1 Infrabels ambities worden vertaald in verschillende beleidsdocumenten

In december 2022 ondertekenden Infrabel en de Belgische staat een Performantiecontract voor de periode 2023-2032, waarvan het meerjareninvesteringsplan en het financieel plan essentiële bijlagen zijn. We hebben nu een duidelijk en langetermijnoverzicht van de middelen die tot onze beschikking staan en de daaraan gekoppelde doelstellingen.

Naast deze tienjarige visie werden er businessplannen opgesteld en goedgekeurd door elk van de directies. Ze definiëren veranderings- of zelfs transformatieacties die erop gericht zijn om op middellange of lange termijn de middelen efficiënter in te zetten en te anticiperen op trends waarmee we nu reeds of in de toekomst mee te maken zullen krijgen.

Deze elementen vormen de stukjes van een puzzel die binnen het strategisch kader perfect in elkaar passen.

8.1.1 De 5shift strategie verbindt de verschillende plannen

Om ervoor te zorgen dat deze strategische doelstellingen van elke directie dezelfde ambitie nastreven, was het essentieel om een gemeenschappelijke strategische basis te definiëren waar de zeven transversale doelstellingen en drie prestatiedomeinen van het Performantiecontract duidelijk kunnen samenkomen met de vijf pijlers van het MJIP³⁴, de ambities van het financieel plan en de principes die zijn vastgesteld in het kader van de businessplannen.

³⁴ MJIP=MeerJarenInvesteringsProgramma 2023-2032



Figuur 29: Overzicht verschillende plannen binnen Infrabel en link met Strategie 5shift

8.1.2 De 5shift strategie faciliteert de beslissingen en integreert een veranderende context

Of het nu gaat om de verplichtingen die zijn aangegaan jegens de Staat in het Performantiecontract of de initiatieven die zijn geformuleerd in de verschillende businessplannen, we hebben tal van middellange- en langetermijnplannen en -acties vastgesteld.

We zijn ons ervan bewust dat de lijst van deze beslissingen zeker niet volledig is. Veel onderwerpen en strategische richtingen hebben nog steeds geen duidelijke en eensgezinde visie binnen het bedrijf. De ambitie van de 5shift strategie is juist om de nog ontbrekende antwoorden te ontwikkelen. Het oplossen van de strategische keuzes vervangt dus niet de reeds genomen ambities en verbintenissen, maar heeft juist tot doel ze gestructureerd aan te vullen, rekening houdend met de context.

8.2 Een wereld in verandering

8.2.1 Trends in mobiliteit

Wat de reizigersmobiliteit betreft, vond de federale diagnostiek van het woon-werkverkeer in 2021 een duidelijke impact van de COVID-pandemie op de mobiliteitsgewoonten van de Belg. Het treingebruik daalde met -11,5% ten opzichte van 2017. De wagen daarentegen hield stand. De invoering van **telewerk** in veel sectoren heeft een **daling van het aantal woon-werkverplaatsingen** tot gevolg maar dit biedt op zich volgens de FOD Mobiliteit en Vervoer onvoldoende antwoord op de bestaande mobiliteitsvraagstukken (congestie).

Dit zijn toch elementen waar Infrabel rekening mee moet houden voor de toekomst.

Niet alleen COVID zorgde voor een verandering in de mobiliteitsbehoeften. De **vergrijzing** zet zich door: de leeftijdspiramide toont een brede midden categorie van 50-plussers. Het is niet onwaarschijnlijk dat deze bevolkingsgroepen **specifieke mobiliteitsbehoeften** hebben, bv. meer grootstedelijke verbindingen of meer (internationaal) vrijetijdsaanbod.

Bovendien kiezen mensen meer en meer voor de trein voor hun **vrijtijdstrajecten**, waardoor er meer verkeer is tijdens weekends, 's avonds en zelfs 's nachts (nachttreinen), momenten die historisch gezien gebruikt werden voor onderhoud van onze infrastructuur of voor goederenverkeer.

Mobiliteit, met name de wagen, is duur. Waar 82% van de Belgisch huishoudens beschikken over minstens één wagen, is dat in het Brussels Hoofdstedelijk gewest slechts één op twee. Bijna 6% van de Belgische bevolking geeft aan zich geen wagen te kunnen veroorloven. Belgen besteden gemiddeld een kleine 10% van hun huishoudbudget aan vervoer. Enerzijds was er een daling van het gemiddelde transportbudget omwille van verminderde mobiliteit door COVID. Anderzijds staat daar tegenover dat de absolute transportkosten gestegen zijn, met name door de hogere energieprijzen (benzine en diesel werden in 2021 meer dan 20% duurder, inflatie op transport was 5%). We zien dan ook dat **nieuwe vormen van gedeelde mobiliteit** (deelfietsen en -steps, Uber,...) aan populariteit winnen en een complementariteit kunnen bieden voor korte verplaatsingen en het 'first & last mile'-vraagstuk.

Tot slot zal de organisatie van het aanbod voor nationale passagiers een grote verandering ondergaan in het komende decennium met de liberalisering van het nationale passagiersverkeer. Nieuwe behoeften en nieuwe beperkingen voor onze klanten (spoorwegondernemingen) zullen ontstaan (parkeerbeleid, toewijzing van rijpaden, onderhoud, ontvangst, ...).

Het **goederenverkeer** kende wel een sterke terugval in 2020 en 2021 ten gevolge van COVID. Het volume goederen dat via het spoor vervoerd wordt, herstelt zich stilaan, maar de vraag is wat de toekomst zal brengen. De vooruitzichten op lange termijn van het goederenvervoer per spoor kunnen sterk variëren. Zo is er de aanname in het huidige regeerakkoord dat streeft naar een verdubbeling van de volumes tegen 2030. Daarnaast schetst het rapport "Vooruitzichten van de transportvraag in België tegen 2040" van het Federaal Planbureau een minder rooskleurig maar nog steeds ambitieus beeld van de evolutie van het goederenverkeer per spoor in België.

Er is niets zo moeilijk als het voorspellen van de toekomst. Dit komt niet alleen door een onzekere interactie tussen een groot aantal sociaaleconomische variabelen maar ook door de onzekere individuele evolutie van elke variabele. Zo is er bijvoorbeeld de economische groei, het veranderend aandeel van het goederenvervoer per spoor en andere structurele gebeurtenissen.

De PMPC studie (Perspectives Marchandises Post Covid), afkomstig uit een samenwerking tussen Infrabel en Tractebel, bespreekt 3 mogelijke parameters om het goederenvervoer per spoor te optimaliseren, namelijk:

1. Treinlengte optimaliseren
2. Wagonladingen optimaliseren
3. Optimaliseren van de beladingsgraad van de treinen

Het is duidelijk dat we voor grote uitdagingen staan wat betreft het vervoer van goederen per spoor in de komende jaren. Infrabel moet niet alleen klaar zijn om deze veranderingen op te vangen, maar moet actief mee werken met partners en belanghebbenden om de modal shift in het goederenvervoer te realiseren.

8.2.2 War for talent

Infrabel staat voor een grote uitdaging in een voortdurend veranderende arbeidsmarkt. De toenemende **schaarste aan technisch talent, de groeiende diversiteit aan beroepen, de veranderende verwachtingen van werknemers** en de snelle evolutie van technologie maken werving en behoud van personeel ingewikkelder.

Deze schaarste aan technische vaardigheden wordt nog versterkt door **strikte taaleisen**, waarbij voor veel functies de beheersing van zowel het Nederlands als het Frans vereist is.

Het werven van nieuw talent wordt dus steeds complexer, wat het cruciale belang benadrukt van het **behouden van onze bestaande medewerkers**. Daarom moet onze strategie zich op twee fronten concentreren: het voldoen aan de huidige behoeften door onze aanpak van technische beroepen aan te passen en anticiperen op toekomstige technologische uitdagingen (bijv. de impact van AI die banen zou kunnen vervangen, aanpassen en creëren), terwijl we een aantrekkelijke en passende werkomgeving creëren om ons bestaande talent te behouden.

De arbeidsmarkt is krap: cijfers van Statbel tonen een werkgelegenheidsgraad van 70,6% in (de zich nog herstellende economie van) 2021; in Vlaanderen lag dit cijfer nog hoger. In 2021 had bijna de helft van de 30- tot 34-jarigen een diploma hoger onderwijs. Hoewel vooral vrouwen een hoger diploma halen, zijn zij ondervertegenwoordigd op de arbeidsmarkt en werken ze vaker deeltijds om de zorg voor de kinderen op te nemen. Daarentegen is er ook een aanzienlijk percentage vroegtijdige schoolverlaters bij de 18- tot 25-jarigen (4,5% van de vrouwen, 8,9% van de mannen).

Hoewel er binnen onze sector steeds meer competenties verwacht worden ongeacht de functie (bvb op vlak van data en ICT, flexibiliteit,...), heeft Infrabel omwille van de aard van zijn activiteiten nog **steeds nood aan veel arbeiders** op het terrein. In 2023 had 20% van de werknemers een diploma secundair onderwijs, nog eens één vijfde had geen diploma. Schoolverlaters en laaggeschoolden krijgen bij Infrabel de kans om via interne opleidingen en doorstroommogelijkheden op te klimmen op de sociale ladder.

8.2.3 Politiek en wetgeving

Wereldwijde geopolitieke spanningen, zoals de Russisch-Oekraïense of de Israëlisch-Palestijnse oorlog, kunnen hun weerslag hebben tot in ons land. **Grondstoffen en energietoevoer** kunnen geïmpacteerd zijn, met een **direct gevolg voor de Belgische economie**. België is klein en heeft weinig eigen grondstoffen. We zijn als land dus zeer afhankelijk van import. We zijn bovendien ook een relatief groot exportland. België stond in 2022 respectievelijk op de dertiende (import) en achtste (export) plaats wereldwijd. Onze centrale ligging en onze zeehavens (Antwerpen-Brugge met de LNG terminal, Gent) zijn daar niet vreemd aan. Onze buurlanden zijn onze grootste leveranciers en afnemers, maar toch ging 23% naar niet-Europese landen, vnl. binnen Azië en Amerika.

Een indirecte impact van de geopolitieke spanningen is bovendien een toegenomen belang van **(cyber)security en (militaire) beveiliging van kritieke infrastructuur**.

We zien dan ook een **toegenomen druk op de overheidsfinanciën**³⁵ met grotere budgetten voor Defensie, naast Gezondheid. Voornamelijk omwille van de steunmaatregelen tijdens de covid-19-pandemie steeg het begrotingstekort tot 9% van het bbp in 2020 en 5,6% in 2021. De Europese Commissie voorspelt dat het niveau van 4 à 5% behouden zal blijven minstens tot 2024. Ook de overheidsschuld zou verder stijgen tot 107%. Dit heeft natuurlijk een directe impact op Infrabel als geconsolideerd overheidsbedrijf.

Daarnaast is er de **complexiteit van de Europese, federale en gewestelijke bevoegdheden** waarmee rekening moet worden gehouden. Het spoorvervoer valt onder federale bevoegdheid, maar andere mobiliteitsvormen zijn gewestelijke materie (De Lijn, TEC en MIVB, maar ook de havens en waterwegen), wat het organiseren van een intermodale end-to-end mobiliteitsketen kan bemoeilijken. Bovendien zijn de gewesten ook verantwoordelijk voor zaken zoals ruimtelijke ordening en stedenbouw, openbare werken, intercommunales, waterbeleid, leefmilieu, natuurbehoud, energie,... Allemaal zaken die van belang zijn bij het plannen en uitvoeren van infrastructuurwerken. Zeker wanneer die werken de gewestgrenzen overschrijden, vergt de coördinatie ervan een extra inspanning.

Tot slot valt ook op te merken dat er een trend is naar **strengere regelgeving (bv. qua milieu), meer transparant bestuur en strikter toezicht vanuit de verschillende stakeholders**, waardoor procedures onvermijdelijk langer duren en meer middelen vergen.

8.2.4 Technologie

Er is een duidelijke evolutie naar meer **groene technologie in mobiliteit**. In 2023, slechts 5% van alle wagens in ons land is elektrisch/hybride, maar dit segment is in stijgende lijn. In hun gezamenlijke studie 'Battery 2030: Resilient, sustainable, and circular' stellen McKinsey & Co en the Global Battery Alliance dat de **wereldwijde vraag naar Li-ion batterijen** exponentieel zal toenemen van ~700 GWh vereiste totale capaciteit in 2022 tot ~4.7 TWh tegen 2030.

³⁵ Bron: *Overheidsfinanciën | FOD Economie (fgov.be)*

De **technologische innovatie** die deze golf van **elektrische en autonome mobiliteit** met zich mee zal brengen, zal ook **zowel een uitdaging als een opportuniteit** betekenen voor het spoorvervoer. Daarnaast zijn er **andere duurzame energiebronnen in ontwikkeling** zoals waterstof of ammoniak.

Een tweede grote technologische trend betreft alles wat te maken heeft met **digitalisering (incl. big data), automatisering en Artificial Intelligence (AI)**. Infrabel is, net als zijn homologen, al enige tijd bezig met het digitaliseren en automatiseren van zijn **processen (onderhoud, capaciteitsallocatie, verkeer sturen, ...)**. Het monitoren van de staat van de assets gebeurt voor een groot stuk reeds via meettreinen, sensoren en software. Het tussentijds onderhoud wordt niet langer gepland volgens een vast tijdschema, maar op basis van de metingen, **condition-based ipv time-based** dus. Een verdere implementatie en integratie met andere interne en externe (big) data sets (bvb. weersomstandigheden) zal toelaten om patronen te herkennen en een stap verder te gaan naar **predictief en prescriptief onderhoud**. **AI en machine learning** zullen de doeltreffendheid van de predictieve modellen nog versterken.

Niet alleen in onderhoud kunnen AI en machine learning nuttig zijn. In navolging van toepassingen zoals Waze en Google Maps voor het wegverkeer, kan er ook gekeken worden naar **slimmere software voor het opmaken van transportplannen en verkeerssturing**. Infrabel werkt trouwens reeds met een Traffic Management software die de verkeersleiders proactief ondersteunt in hun beslissingen bij het real time verkeersbeheer.

Tot slot worden **data ook steeds belangrijker in de volledige value chain voor Infrabel, onze klanten, stakeholders en eindgebruikers**. Denk bijvoorbeeld aan het belang van het correct voorspellen van het tractie-energieverbruik voor onze energieleveranciers of het kunnen traceren van de goederencontainers voor de operatoren, expediteurs en eindklanten.

8.2.5 Duurzaamheid

Over het algemeen zien we een **toegenomen belangstelling voor en een striktere wetgeving met betrekking tot duurzaamheid**. Duurzaamheid omvat **verschillende aspecten van Corporate Social Responsibility, zowel op vlak van milieu, sociaal beleid en governance** (ESG: Environmental, Social, Governance). We verwezen al naar de **complexe puzzel van bevoegdheden** in België. Daarenboven legt **Europa** een aantal regels op. Zo nam de Europese commissie in 2022 een voorstel aan voor een **“richtlijn betreffende de zorgvuldigheid ten aanzien van duurzaamheid van ondernemingen” (CSDD: Corporate Sustainability Due Dilligence)** die ervoor moet zorgen dat bedrijven de negatieve effecten van hun acties op mensenrechten- en milieuoverwegingen aanpakken, ook in hun waardeketens binnen en buiten Europa. Niet alleen verplicht deze richtlijn bedrijven tot een transparante rapportering, de ESG impact van een onderneming en zijn projecten wordt steeds belangrijker in bv. het toekennen van subsidies (bv. EU Green Deal). Ook het **performantiecontract** wijdt een hoofdstuk aan Corporate Social Responsibility met zeer concrete doelstellingen en verplichtingen.

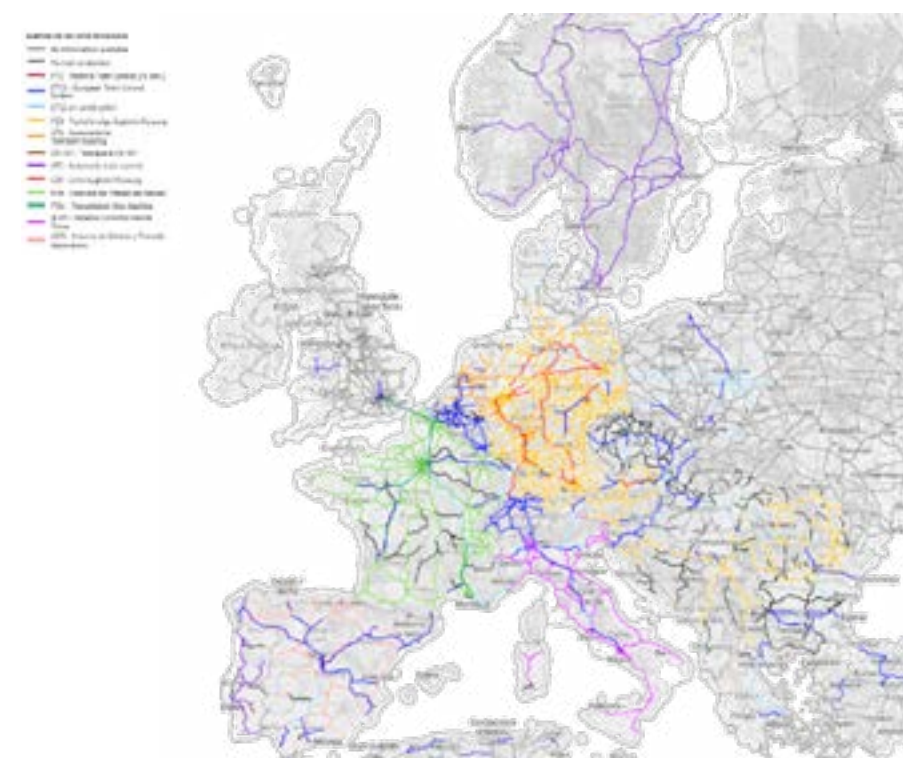
Naast deze wettelijke aspecten, die ons aansporen om onze impact op het milieu te beperken, moet Infrabel ook rekening houden met de invloed van het milieu op zijn activiteiten.

Het Klimaatakkoord van Parijs, dat een beperking van de opwarming tot +1,5°C voorziet, is waarschijnlijk al niet meer haalbaar. We moeten **ons dus voorbereiden op de onvermijdelijke gevolgen van klimaatverandering voor onze infrastructuur** (vaker voorkomende overstromingen en stormen, hittegolven, ...) en onze ontwerpen en vernieuwingsstrategieën aanpassen.

Deze klimaatverstoring en de effecten ervan zullen onvermijdelijk ook invloed hebben op onze waardeketen, zowel wat betreft de bevoorrading (bijvoorbeeld: beschikbaarheid van zand of cement in een minder koolstof intensieve wereld) als aan de kant van onze klanten (bijvoorbeeld vertraging van de wereldeconomie en dus impact op de activiteiten van havens).

8.3 De Europese Spoorinfrastructuurbeheerders staan voor gelijkaardige uitdagingen

Al is de situatie voor elke spoorinfrastructuurbeheerder in de verschillende Europese landen zeker niet volledig uniform, toch zijn er enkele gemeenschappelijke uitdagingen die in meerdere regio's relevant zijn. Zo is eerst van al het doel overal hetzelfde: het realiseren van de modal shift voor klimaat en sociale doeleinden. Om zoveel mogelijk mensen en goederen van de weg en uit de lucht naar de trein te halen, is er nood aan een klantgericht en financieel aantrekkelijk aanbod rekening houdend met de toenemende concurrentiekracht van het wegvervoer. In wat volgt worden deze 3 uitdagingen en hun specifieke noden kort besproken.



Figuur 30: Kaart van verschillende seininrichting systemen in Europa³⁶

³⁶ Bron: www.openrailwaymap.org

8.3.1 Een klantgericht en internationaal treinaanbod

De Europese infrastructuurbeheerders beseffen dat het **realiseren van de modal shift enkel mogelijk zal worden gemaakt door het overtuigen van de eindklanten om voor het spoor te kiezen**. Hiervoor zal een klantgerichte strategie en bedrijfscultuur nodig zijn. Wil het spoor op internationaal niveau blijven concurreren, dan zal er **verder werk moeten worden gemaakt van interoperabiliteit en het harmoniseren van verschillende technische specificaties en processen**.

Europese spoorinfrastructuurbeheerders zijn organisaties met rijke geschiedenissen, elk doet de zaken op een specifieke manier voor een specifieke reden. Hierdoor wordt internationale standaardisatie, samenwerking en vergelijking zeer moeilijk.

De Europese infrastructuurbeheerders moeten de handen in elkaar slaan om processen te standaardiseren en zo een naadloze internationale mobiliteit ter beschikking te stellen voor de Europese burger en bedrijven om concurrentiëler te worden ten opzicht van weg en het vlucht.

8.3.2 Een financieel uitdagende context

Met deze klantgerichte strategieën komen vaak dure investeringen onder andere in nieuwe technologieën die doorgaans een steeds kortere levensduur hebben. Deze evolutie brengt de financiële draagbaarheid enkel meer in gedrang.

Financiële zorgen zijn een algemene uitdaging in Europa. Zolang de negatieve externaliteiten van andere vervoersmethoden niet worden belast, zal een vervoersmethode met relatief weinig externaliteiten, zoals het spoor, zeer moeilijk kunnen concurreren. De sputterende economie en de nalatigheid van Europese regeringen om te investeren in openbaar vervoer in de afgelopen jaren maken dat er nood is aan een politieke visie voor de transportsector van de toekomst.

Daar naast zijn er nog de financiële uitdagingen gelinkt aan het verhogen van de capaciteit van het netwerk. De modal shift ambiëren door mensen te overtuigen te kiezen voor het spoor is één zaak, daarna zal de capaciteit van de netwerken dit extra verkeer nog moeten kunnen slikken. Vooruitzichten op congestie en capaciteitsbeperkingen zijn alom aanwezig in Europa, reden te meer dat de Europese infrastructuurbeheerders onderzoeken hoe zaken als Smart Capacity Management en Supply Based Capacity Management kunnen helpen bij het verhogen van de capaciteit zonder dure infrastructuurwerken.

8.3.3 Toenemende concurrentiekracht van de weg door vergroening en automatisering

Tot slot is er nog een laatste gemeenschappelijke uitdaging: de vergroening van het wagenpark en de transportmethoden die in het verleden doorgaans met fossiele brandstoffen

werden aangedreven. Vandaag heeft het treinverkeer een significant voordeel als het gaat over milieuvriendelijkheid in vergelijking met auto, vrachtwagen en vliegtuig. Als de auto's en vrachtwagens van morgen op groene stroom rijden en de vliegtuigen op synthetische kerosine gemaakt van hernieuwbare energie, verliest het spoor een van zijn grootste voordelen. Daarnaast beloven zelfrijdende (deel)auto's meer tijd vrij te maken voor de bestuurders en de veiligheid en de opvullingsgraad van de wagen te verhogen, wat het tijdsverlies, de verkeersslachtoffers en de congestie problematiek zou verkleinen. **Het spoorstelsel zal zich moeten blijven heruitvinden om concurrentieel te blijven met het wegvervoer, ook na de vergroening en automatisering van de weg.**

Het is dus een gemeenschappelijke uitdaging voor elke spoorinfrastructuurbeheerder in Europa om te blijven vergroenen, klantgericht te blijven denken, efficiënt omgaan met schaarse middelen en in te zetten op internationale samenwerking en standaardisatie.

8.4 Vergelijking met andere Europese spoornetten: Structuur en exploitatie van het huidige spoornet³⁷

Door onze hoog bevolkingsdichtheid (een van het hoogste in Europa) en onze wereldtop havens, heeft België het **meest dichte spoornetwerk** in vergelijking met andere West-Europese landen³⁸: met 27 km spoor/100 km² is het Belgische net ongeveer 2 maal dichter dan het gemiddelde. Ook in het aantal stopplaatsen is deze densiteit opvallend: België heeft samen met Zwitserland een stopplaatsdensiteit die ongeveer 1,5 maal groter is dan het gemiddelde van de peer groep en het gemiddeld aantal passagiers per stop ligt 0,7 keer lager, met grote verschillen tussen de verschillende stations/stopplaatsen. Ongeveer 1 op 3 stopplaatsen bedienen minder dan 150 passagiers per dag.

Hoewel fijnmazig, is het spoornet in België **georganiseerd in een stervorm**: de belangrijkste verbindingssassen gaan allemaal door Brussel. Eén derde ongeveer van alle treinen passeert door de Brusselse Noord-Zuidverbinding: dit is dan ook één van de voornaamste bottlenecks.

Het Belgische spoornet is complex: op de 6553 km sporen vinden we 1630 overwegen, 4010 spoortoestellen (wissels) en 11.657 kunstwerken (bruggen, tunnels, onderdoorgangen,...). Het overgrote deel van de lijnen (88%) is bovendien geëlektrificeerd.

Al deze factoren leiden tot:

- **Een hogere gemiddelde uitbatingkost, zowel puur financieel bekeken als op vlak van dienstverlening.**
 - Een hoge concentratie aan geëlektrificeerde lijnen, seinen, wissels, overwegen en kunstwerken leidt tot hogere onderhouds- en vernieuwingskosten.
 - Een complex netwerk en verouderde assets brengen een hoger potentieel risico met zich mee op vlak van exploitatieveiligheid en hebben hun invloed op de stiptheid (sneeuwbaaleffect).

³⁷ Cijfers 2022 Key Figures Infrabel / BCG Benchmark

³⁸ Referentiegroep: Nederland, Duitsland, Frankrijk, Oostenrijk, Zwitserland, UK

- **Een lagere gemiddelde utilisatiegraad, echter met een grote spreiding binnen de verschillende lijnen en haltes.** Waar een aantal stations, baanvakken en vertakkingen dicht bij een saturatiepunt aanleunen – met als grootste bottlenecks de Brusselse Noord-Zuidverbinding en de omgeving van Antwerpen – is er op andere locaties een zeer laag gebruik. Ook het gemengd gebruik, de complexe opbouw en de vele haltes beperken de doorstroming van het treinverkeer.

8.5 Infrabel houdt rekening met de stem van zijn belanghebbenden en klanten

De 5hift strategie verduidelijkt de langetermijn strategische positionering die door en voor Infrabel is vastgesteld. Naast sectorale trends, voeden de behoeften en beperkingen van klanten en andere stakeholders, zoals havens, deze langetermijnrichtlijnen. Bovendien vormen deze duidelijke en eenduidige strategische beslissingen de essentiële basis voor elke uitwisseling of onderhandeling met externe partners.

8.5.1 De noodzaak om de omgeving waarin we opereren te begrijpen ...

Wat zijn de politieke strategieën van onze Europese, federale, regionale en lokale vertegenwoordigers? Welke richting hebben de spoorwegoperatoren en aangesloten bedrijven bepaald? Hoe plannen en definiëren onze aanvullende partners³⁹, zoals havens en grenspartners, hun toekomst?

Deze vragen spelen een centrale rol in de ontwikkeling van de strategie 2024-2032. **Voor een vlotte en duurzame circulatie van personen en goederen op het Belgische grondgebied, moeten de strategische keuzes van Infrabel en die van de belanghebbenden die de waardeketen aanvullen, coherent zijn.** De trade-offs zullen dan worden gevoed door strategische monitoring, dat wil zeggen het monitoren en analyseren van de strategische beslissingen en richtingen van al onze belanghebbenden.

Bijvoorbeeld, het ontwerpen en exploiteren van het spoorwegnet om langere goederentreinen mogelijk te maken, voldoet rechtstreeks aan de behoeften van spoorwegbedrijven, aangesloten entiteiten en het politieke domein, zowel op Europees als Belgisch niveau.

8.5.2 ... zodat we er op een samenhangende manier op kunnen reageren met een maatschappelijk zinvolle strategie

De vele trade-offs die worden bepaald, worden vastgelegd in de position papers van Infrabel. **Deze duidelijke en eensgezinde standpunten vormen de basis voor elke constructieve uitwisseling met onze diverse groep belanghebbenden.**

Wanneer onze medewerkers zich deze bedrijfsstandpunten eigen maken, worden ze echte ambassadeurs van Infrabel. Het versterken van de samenhang tussen afdelingen vergemakkelijkt niet alleen de implementatie en uitvoering van acties en activiteiten intern, maar verduidelijkt ook onze standpunten ten opzichte van onze aandeelhouders, klanten, Europese tegenhangers, havens of zelfs de politieke wereld.

De uitwisselingen tussen Infrabel en de externe wereld vormen dus een zichzelf versterkende cirkel. De richtlijnen van de 5hift strategie worden met name gevoed door, en dragen bij aan, de ecosystemen waarin we opereren. Laten we proactief kiezen, met en voor onze stakeholders, om de vijf maatschappelijke shifts verder te versnellen.

³⁹ Een 'aanvullende partner' kan worden gedefinieerd als een economische entiteit of actor die onze waardeketen aanvult, maar niet wordt beschouwd als een leverancier of klant.

9. Bijlage 2 | Strategic Risk & Opportunity management

Strategie kan in eenvoudige termen gedefinieerd worden als: **impliciete en expliciete beslissingen** (ons strategisch plan, de verschillende businessplannen per directie, patronen die zich aftekenen in allerlei beslissingen die dagelijks genomen worden door het hoger management en die beïnvloed worden door bijvoorbeeld onze bedrijfscultuur) over de inzet van **huidige en toekomstige middelen** binnen een context van **onzekerheid** om een **doel** te bereiken. Strategie verschilt van operationele (en tactische) beslissingen omdat het gaat over richting geven aan ons bedrijf op de langere termijn. Fundamenteel gaat het over wat we gaan doen om ons doel te bereiken.

Strategisch	Operationeel
Gerelateerd aan strategische beslissingen & objectieven uitgestippeld door hoger management en RvB	Brede scope met betrekking tot interne systemen, processen en producten
Lange termijn, impact op de toekomst van de organisatie	Korte termijn, impact op dagelijkse activiteiten
High level perspectief op risico	Ground level perspectief op risico
Gedeeltelijk intern, maar vooral extern	Intern
About what you do	How you do it

Figuur 31: Verschil tussen Strategische en Operationele Beslissingen

9.1 Sturen en omgaan met onzekerheid en veranderingen

Het langetermijnperspectief betekent dat strategie altijd gepaard gaat met een grote mate van **onzekerheid**. Niemand weet immers hoe de toekomst er exact zal uitzien. Bijgevolg hebben we geen zekerheid dat onze strategie zal resulteren in het bereiken van ons doel.

Onze wereld kenmerkt zich door een **doorgedreven globalisering binnen een instabiele geopolitieke context met grote uitdagingen inzake conflictbeheersing, klimaatverandering, energiebevoorrading en grondstoffen**.

Binnen dit gegeven zijn kennis en technologie belangrijke drivers of change die ervoor zorgen dat innovatiecycli steeds korter worden. In onze westerse wereld worden we in toenemende mate geconfronteerd met een veelheid aan **complexe wet- en regelgeving** gestuurd door verschillende beleidsniveaus (lokaal, regionaal, federaal, Europees, supranationaal). Dit zorgt voor grote uitdagingen op gebied van compliancy.

Tot slot evolueert onze samenleving naar **nieuwe ethische kaders**. Dit resulteert in veranderende normen en waarden waarmee elke organisatie dient rekening te houden.

Dit effect van onzekerheid op ons doel is de essentie van wat we verstaan onder **strategisch risico** in algemene termen: **het risico dat altijd aanwezig is dat onze strategie faalt om**

ons doel te bereiken. Strategieën van bedrijven en organisaties falen meer dan ze slagen. Klassieke voorbeelden hiervan zijn Nokia en Kodak. Dominante marktleiders kunnen op een paar jaar irrelevant worden. Er zijn vele mogelijke oorzaken waarom strategieën falen. Om dit vermijden moet een bedrijf beschikken over **strategische behendigheid** (strategic agility).

Strategic agility bestaat uit 3 elementen die als schakels van een ketting constant op elkaar inwerken:

- sensing
- decision-making
- resource fluidity (taking action)

Het beheer van strategische risico's is daarin essentieel.



Figuur 32: Beheersproces van strategische risico's

9.2 3 niveaus van risico's strategie

Sensing gaat over het aanvoelen en begrijpen van de wereld en de evoluerende context waarbinnen we opereren met de implicaties ervan voor onze organisatie. We dienen strategisch na te denken over hoe de toekomst er mogelijks kan uitzien en wat de gevolgen hiervan kunnen zijn voor onze bedrijfsvoering. Dit betekent dat we actief moeten zoeken naar drivers of change in onze externe context die een impact kunnen hebben op onze interne context/bedrijfsvoering.

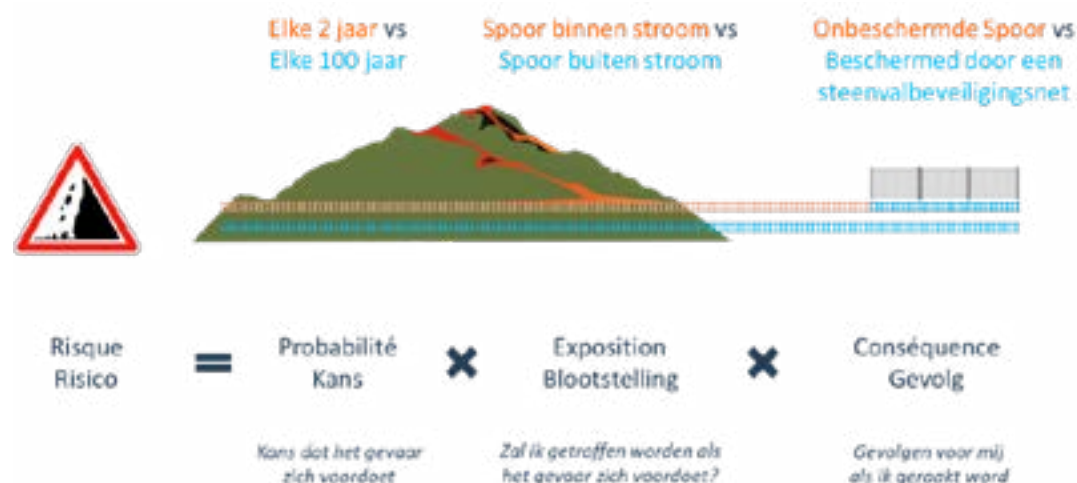
Deze drivers of change kunnen zich binnen het politieke, economische, sociologische, technologische, legale en ecologische domein (PESTLE) situeren. Drivers of change kunnen we opdelen in trends, emerging issues en weak signals naargelang de maturiteit die ermee gepaard gaat.

- Een **trend** is een driver die gekend is bij een groot publiek en die idealiter reeds deel uitmaakt van onze strategie en bedrijfsvoering.
- Een **emerging issue** is een driver die gekend is bij een beperkter publiek en waarvan de implicaties op onze bedrijfsvoering minder zeker zijn. Emerging issues kunnen al opgenomen zijn in onze strategie, maar niet noodzakelijk. Van emerging issues kunnen we wel vrij zeker zijn dat ze op middellange termijn onze bedrijfsvoering zullen beïnvloeden.
- **Weak signals** daarentegen zijn slechts gekend bij een beperkt, dikwijls meer gespecialiseerd publiek en het is helemaal niet zeker of ze onze bedrijfsvoering zullen beïnvloeden. Mogelijks wel, maar de termijn waarbinnen deze drivers zich kunnen manifesteren kan nog ver in de toekomst liggen.

9.3 Risico's en opportuniteiten traceren en evalueren in een Risicosregister

De complexe, dynamische interactie tussen talloze drivers of change zorgt ervoor dat de toekomst onzeker is. Sommige toekomstscenario's zijn plausibel, andere zijn dan weer weinig waarschijnlijk maar niet onmogelijk. Onze strategie gaat uit van een min of meer geprefereerd toekomstscenario, maar het scenario dat uiteindelijk werkelijkheid zal worden kan grondig afwijken van wat we zouden willen. **Drivers of change in onze externe context kunnen zowel strategische risico's als opportuniteiten met zich meebrengen.**

Het identificeren en analyseren van drivers of change is daarom noodzakelijk om op zijn minst een inschatting te kunnen maken van welke strategische risico's we lopen en omgekeerd van welke opportuniteiten we kunnen gebruik maken om onze bedrijfsvoering te verbeteren. Een risico kunnen we trachten in te schatten door gebruik te maken van de formule 'kans x gevolg x blootstelling'.



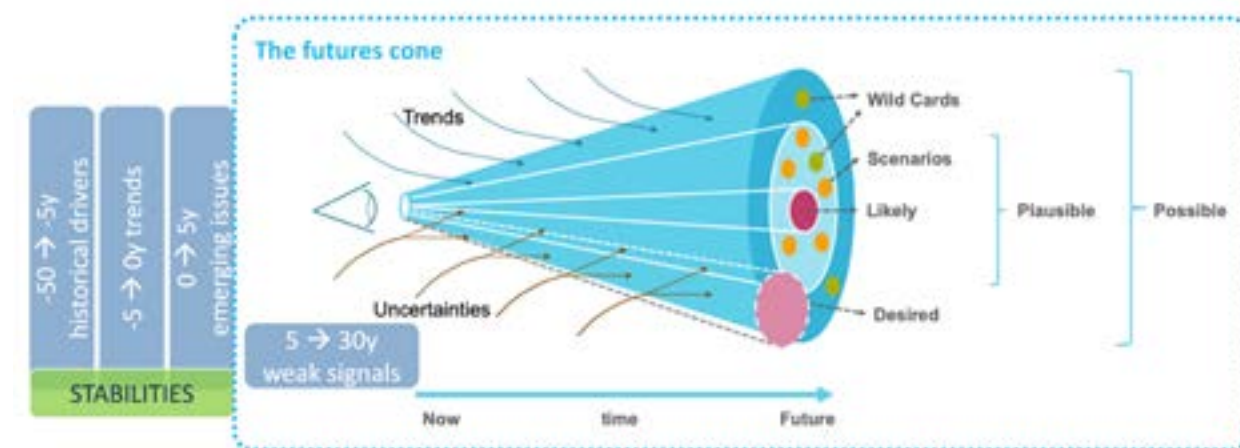
Figuur 33: Illustratie van Risico's formule : een spoor langs een rotswand waarlangs een stroom ontstaat tijdens een onweer

Voor een opportuniteit trachten we in te schatten wat de mogelijk toegevoegde waarde is (CAPEX/OPEX, marktaandeel, maatschappelijke meerwaarde, productiviteit, kwaliteit).

De drivers of change en de bijhorende inschatting van risico's en opportuniteiten houden we bij in een strategisch risicoregister. Het register vormt zo een input voor het oplossen van strategische trade-offs, stresstesting van onze strategie en voor ad hoc maatregelen.

9.4 Risico's en Opportuniteiten bundelen om verschillende scenario's te bouwen

Op basis van de belangrijkste strategische risico's en opportuniteiten kunnen we ook een aantal scenario's uitwerken die op een creatieve manier een aantal mogelijke toekomsten gaan verkennen. Het voordeel van deze scenario's is dat ze ons in staat stellen om onze assumpties in vraag te stellen en om zo onze strategie robuuster te maken.



Figuur 34: Illustratie van scenario's aanpak

De tweede schakel van strategic agility is **decision-making**. Strategische decision-making doen we op basis van strategische opties die we formuleren tijdens onze sensing. Deze beslissingen vormen samen onze uiteindelijke strategie. Belangrijk hierbij is dat er steeds trade-offs gemaakt moeten worden aangezien onze middelen en mogelijkheden per definitie beperkt zijn. Het is ook niet mogelijk alle bedoelde en onbedoelde gevolgen van een bepaalde beslissing te kennen. Hier zal opnieuw de factor onzekerheid spelen.

Tijdens deze stap duiken een aantal generische strategische risico's op die te maken hebben met de interne context van ons bedrijf: leiderschap, bedrijfscultuur, strategische skills, beschikbare tijd, risico-aversie, pad-afhankelijkheid⁴⁰, bias voor het operationele... Simpel gezegd, factoren die er kunnen voor zorgen dat een goed inzicht in onze externe context toch niet leidt tot goede strategische beslissingen. Daarom nemen we in ons strategisch risicoregister, gebaseerd op het PESTLE-framework, een aparte categorie op van drivers of change die onze interne context beschouwen (PESTLE/O).

⁴⁰ Refereert aan een fenomeen waarbij historische gebeurtenissen en initiële keuzes een blijvend effect hebben op de ontwikkeling en de structuur van economische systemen

Onze bedrijfscultuur en de courante stijl van leidinggeven hebben bijvoorbeeld een grote invloed op het feit of strategische beslissingen breed gedragen worden of bij voorbaat afgewezen worden. Deze organisatorische drivers of change kunnen dus ook risico's en opportuniteiten tweebrengen.

Resource fluidity is een laatste schakel in de ketting die nodig is om als bedrijf strategisch behendig te zijn. Eens strategische beslissingen genomen zijn is er nog geen garantie op succes. Na de beslissing dient er actie ondernomen te worden: hoe gaan we het aanpakken? Concreet gaat het dan over de operationalisering van strategie; de vertaling van strategie in projecten, processen en producten. Hier bevindt zich ook de, niet altijd duidelijke, grens tussen operationele en strategische risico's. In principe geeft strategie hier de fakkel door aan de verschillende uitvoerende directies en diensten inzake risicobeheer. Niettemin is er altijd een risico aanwezig dat tijdens deze operationalisering het gehoopte of vooropgestelde doel niet gehaald wordt. Daarom is het ook belangrijk om op het niveau van sensing rekening te houden met belangrijke operationele risico's die, indien niet tijdig gemitigeerd, kunnen uitgroeien tot strategische risico's. Een goed voorbeeld hiervan is de S460-crisis die we in 2018 hebben meegemaakt.

Een ander element van resource fluidity is misschien nog wel het belangrijkste. Om actie te ondernemen gaan we middelen (geld, mensen, technologie...) op een bepaalde manier moeten inzetten. Maar onze huidige middelen zijn niet per se in lijn met nieuwe strategische uitdagingen. Dit hangt nauw samen met de stabiliteit van onze financieringsbronnen (overheidsdotatie, leningen, commerciële inkomsten...), de mogelijkheid om gekwalificeerd personeel aan te werven binnen een context van krapte op de arbeidsmarkt en de maturiteit van beschikbare technologische oplossingen.

10. Bijlage 3 | Bibliografie

10.1 Gedrukte bronnen:

AERRL, Study on alternatives to fossil diesel use in railways. Presenting a roadmap for near-term

decarbonisation together, 2022.

Bureau fédéral du Plan, Quel potentiel de réduction de la congestion routière peut offrir le covoiturage?, Article n°6, 2021.

Bureau fédéral du Plan, Voitures automatisées: utopie ou dystopie?, Article n°9, 2021.

Centre on Regulation in Europe (CERRE), Report. The promises of European Rail, 2023.

European Commission, Directorate General for Mobility and Transport, Study on the cost and contribution of the rail sector, 2015.

European Commission, Directorate General for Mobility and Transport, Handbook on the external costs of transport, 2019.

European Court of Auditors (ECA), Special Report 08/2023. Intermodal freight transport EU still far from getting freight off the road, 2023.

European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), ENISA Threat Landscape: Transport Sector (January 2021 to October 2022), 2023.

European Union Agency for Railways, Report on Railway Safety and Interoperability in the EU, 2022.

Federaal Planbureau, Vooruitzichten van de transportvraag in België tegen 2040, 2022.

Federaal Planbureau, Rapport 12889. Alternatief treinaanbod in PLANET. Impact op de vraag naar personenvervoer tegen 2040, 2023.

FIF + SNCF, Livre blanc. Decarboner le transport en France: La voix du ferroviaire, 2023.

Government Office for Science, A time of unprecedented change in the transport system. The future of Mobility, 2019.

International Energy Agency, The Future of Rail. Opportunities for energy and the environment, 2019.

International Union of Railways (UIC), Railway Application Guide. Practical Implementation of Asset Management through ISO 55000, 2016.

International Union of Railways (UIC), Sustainability, Railway Noise in Europe: State-of-the-art report, 2021.

International Union of Railways (UIC), Design a better future. Vision of rail 2030, 2021.

International Union of Railways (UIC), Maximising the benefits of big data for asset management. Recommendations on the adoption of big data to support strategic asset management decisions in railway infrastructure management organisations, 2022.

International Union of Railways (UIC), Sustainability, Next Stop 2030. The sustainable mobility we want. Global Rail Vision 2030, 2022.

IRCEL- CELINE Air, Rapport annuel 2021 de la qualité de l'air en Belgique, 2023.

Rail Roadmap 2030, Denkpistes voor implementatie: Fiches Interactive, 2021.

Rail Roadmap 2030, Voor meer goederenvervoer per spoor dankzij een intelligent en multimodaal vervoerssysteem: Visietekst, 2021.

Rail Roadmap 2030, Voor meer goederenvervoer per spoor dankzij een intelligent en multimodaal vervoerssysteem: Roadshow short version, 2021.

Rudolph, F., Riach, N., Kees, J. (2023). Development of Transport Infrastructure in Europe. Exploring the shrinking and expansion of railways, motorways and airports. Berlin/Wuppertal: T3 Transportation Think Tank/Wuppertal Institute.

Service public fédéral Mobilité et Transports, Enquête Monitor sur la mobilité des belges, 2019.

Service public fédéral Mobilité et Transports, Big data – Analyse des déplacements en Belgique par des données issues de la téléphonie mobile, 2020.

Service public fédéral Mobilité et Transports, Part de la population à proximité d'une gare ferroviaire en Belgique, 2022.

Service public fédéral Mobilité et Transports, Enquête Fédérale sur les déplacements domicile-travail 2021-2022, 2023.

Sinek, S., Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. New York, Portfolio / Penguin, 2011.

SNCB, Nos engagements pour la mobilité durable de demain. Rapport d'activités 2022, 2023.

SPW, Cellule Ferroviaire, Stratégie fret pour la Wallonie. Rapport d'analyse, 2015.

Tori, S., Pavlovic, M., te Boveldt, G., Keserü, I., Remobilise. Explorative scenarios of future urban mobility in Brussels, VUB, 2023.

Vanelslander, T., Mobility of the future, University of Antwerp, TPR, 2023.

10.2 Online bronnen:

<https://www.facteursdemissionco2.be/facteurs>

<https://statbel.fgov.be/fr/themes/mobilite/circulation/parc-de-vehicules>

[Overheidsfinanciën | FOD Economie \(fgov.be\)](#)

<https://www.openrailwaymap.org>

Verantwoordelijke uitgever: *Benoît Gilson – 05.2024*

Redactie en copywriting: *Infrabel Strategy & Enterprise Steering*

Lay-out: *Infrabel Corporate Communication*

Foto's: *Benjamin Brolet, Shutterstock*

Dank aan iedereen die bijgedragen heeft tot de realisatie van deze 5hifit strategie!

INFRABEL

NV van publiek recht

Marcel Broodthaersplein 2

1060 Brussel

www.infrabel.be