
Soms kan het leven raar lopen. Mijn vader had voor mij eigenlijk een carrière in het leger op het oog. Vanaf mijn lagere school in Antwerpen praatte hij geleidelijk en subtiel op me in over hoe mooi en avontuurlijk een baan als legerofficier wel zou zijn. En hij vertelde er steeds bij dat de met universiteit gelijkgestelde opleiding aan de militaire school volledig kosteloos was. Als kind zag ik dan steeds een leven van dienst voor het vaderland en avontuur voor me opdoemen, en dus deed ik mijn toelatingsexamens voor de militaire school. Gelukkig kreeg ik toen te horen dat ik elke dag voor 6 uur uit de veren zou moeten om voor het ontbijt te joggen of zwemmen. Onmenselijk, dacht ik als 17-jarige. Dus weg droom en ambitie.

Ik studeerde dan maar Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Antwerpse universiteit en werd daarna beursstudent Internationale Economie aan het Europacollege in Brugge. Ik ging vervolgens aan de slag bij topbedrijven als het managementconsultancybureau McKinsey in Amsterdam, gereedschapsproducent Black&Decker in Duitsland en het Nederlandse beursgenoteerde detailhandelbedrijf Vendex. Zo bouwde ik geleidelijk een mooie carrière in de privésector uit. Analytisch denken, strategisch plannen, marketing, productplanning en -ontwikkeling, *people management*: ik kon goed mee.

Vanaf 1991, toen ik 36 jaar was, heb ik ononderbroken als gedelegeerd bestuurder aan het hoofd gestaan van ondernemingen die deel uitmaakten van een internationale groep. 22 jaar lang heb ik dus de eindverantwoordelijkheid gedragen, zowel in de privé-industrie als in de publieke sector. Dat weegt, maar dat ik meer dan de helft van mijn loopbaan het vertrouwen heb gekregen van een aandeelhouder met wie ik geen familiebanden had, beschouw ik vooral als een compliment voor mijn kunnen.

In 1998 zette ik mijn eerste belangrijkste stappen buiten het strikte bedrijfsleven – iets wat mijn latere beslissingen om bij de NMBS te gaan werken zeker heeft beïnvloed. Ik stond toen aan het hoofd van het grootste schoonmaakbedrijf van het land, dat na een ingewikkelde en moeilijke fusie van twee grote dienstverleners, ISS en Cemstobel, en een paar acquisities van onder meer Atlas Cleaning, Lavold Cleaning en G4Securiclean bijna 12.000 werknemers van diverse nationaliteiten telde. Het bedrijf maakte deel uit van de ethisch bewuste maar ook extreem op winst beluste beursgenoteerde internationale Deense groep ISS, met wereldwijd toen meer dan 300.000 werknemers. In het kleine België ging ik op zoek naar contacten met andere bedrijfsleiders om mijn eigen dienstverlenende onderneming aan te prijzen. Ik werd actief in het Vlaams Economisch Verbond (VEV, intussen Voka), ook al om via wat lobbying die grote schoonmaakmachine ISS met nieuwe contracten te voeden. Daar leerde ik ook de nieuwe VEV-voorzitter Karel Vinck kennen.

Ondernemers tegen racisme

Het viel me al snel op dat binnen de schoonmaaksector en dus ook bij ISS de klanten een belangrijk deel van de werknemers niet als volwaardig zag: Marokkanen, Turken, of eigenlijk alle allochtonen. Dat ISS overging tot het sponsoren van het Marokkaanse FC Atlas in eerste provinciale Brabant, was alvast mee een stap om de eigen organisatie bewust te maken van de negatieve aspecten van racisme, uitsluiting en discriminatie en de positieve bijdrage die elke deelnemer aan het economische proces levert. Dat sponsorschap is trouwens een beetje toevallig en op instigatie van mijn toen 14-jarige dochter tot stand gekomen. We hadden samen een reportage gezien over een voetbalploeg die geen sponsors vond en zij vond dat ik dat maar moest doen. Wie zegt dat je alleen naar volwassenen moet luisteren?

Ik trad trouwens ook op tegen de vooral in de Marokkaanse groepen welig tierende afpersingspraktijken voor ‘geld voor jobs’, praktijken die vaak sterk leken op georganiseerde misdaad. Samen met de toenmalige BOB (Bewakings- en Opsporingsbrigade) en privédetectives ontmantelden we binnen ISS een interne bende die jonge, ongeletterde vrouwen van Marokkaanse afkomst inzette op occulte werven waar ze het niet te nauw namen met de arbeidswetgeving, die hen geld afperste en intimideerde en strafte. We slaagden erin om vertakkingen tot in een managementcomité van een grote bank te elimineren. Ik had weer een paar vrienden voor het leven gemaakt.

Toenmalig VEV-voorzitter Karel Vinck, gedelegeerd bestuurder Mieke Offeciers en directeur Philippe Muylers probeerden werk te maken van sensibiliseringsacties tegen uitsluiting binnen het Vlaamse bedrijfsleven, maar het haalde allemaal weinig uit. De raad van bestuur van het VEV stemde de niet-uitsluitingsmoties gewoon weg. *Not our business*, klonk het toen verveeld.

Zelf vond ik het echter onaanvaardbaar dat de duizenden allochtone werknemers van ISS wel goed genoeg waren om de wc’s van het bedrijfsleven en de spuitcabines van de industrie te reinigen, maar dat ze niet als volwaardige werkkrachten werden gezien. Ik vond het echt niet kunnen dat bepaalde bedrijfsleiders gretig meegingen in de uitsluiting van allochtonen, enkel en alleen om een beetje meer omzet te realiseren. Zo wilden sommige klanten van het kantorennetwerk van Adecco geen beroep doen op allochtone werkkrachten, die intern werden aangeduid met de afkorting ‘BBB’, Bleu Blanc Belge, een bepaald runderras.¹ Ik belde toen zelf Patrick De Maeseneire, de Belgische baas

¹ ‘Adecco verdacht van racisme’ in *De Standaard*, 24 februari 2001. Patrick de Maeseneire was CEO van Adecco België van 1998 tot 2002, en werd door de koning benoemd tot baron in 2008. Hij staat vandaag en sinds 2009 aan het hoofd van de wereldwijde Adeccogroep.

van het bedrijf, en nodigde hem uit op een paar workshops over het onderwerp met andere ondernemingsleiders binnen het VEV-Voka. Met de hete adem van de media in de nek, bedankte hij me vriendelijk en kwam hij ook deelnemen. Eén keer.

Omdat ik weigerde bij de pakken te blijven zitten, benaderde ik een paar gelijkgestemde ondernemingsleiders uit mijn kennissenkring, onder wie Jan Huyghebaert van KBC-groep, Thomas Leysen van toen 'De Standaard'-groep en later van Umicore, het VBO en KBC, Rik De Nolf van Roularta, Luc Bertrand van Ackermans & van Haaren, Karel Vinck van Umicore en Herman Daems van Barco. Samen lanceerden we eind februari 2000 'ondernemers tegen racisme', een oproep door en voor ondernemers.

Het weekblad *Trends* en de kranten *De Tijd* en *De Standaard* speelden mee en lanceerden de oproep met volledige bladzijden. Het was misschien wel de eerste en enige maal in de geschiedenis van deze publicaties dat ze uitpakten met een advertentie met een Arabische titel. Het succes was aanzienlijk, en het VEV-Voka vroeg om de actie te mogen ondersteunen. In ondernemingsraden werd aan het management de vraag gesteld of ook hun CEO de oproep had ondertekend. Ondernemingsleiders van grote bedrijven belden me om te zeggen dat ze betreurden dat ze niet als initiatiefnemer waren gevraagd. Uiteindelijk ondertekenden ongeveer duizend ondernemingsleiders van grote en kleine Vlaamse bedrijven de oproep. Zelfs het nationaal bureau van de socialistische vakbond ABVV-FGTB verstuurde een persbericht om mij en de werkgevers te feliciteren met het onverwachte en persoonlijke initiatief.

Hieruit vloeide later in 2002 het initiatief Jobkanaal voort, dat ruim wordt gedragen door alle werkgeversorganisaties en dat jobs helpt te organiseren voor moeilijke arbeidsgroepen. Zelf was ik de eerste voorzitter van het initiatief. Ik werd later opgevolgd door Martine

Reynaers (Reynaers Aluminium) en Jean-Pierre Van Avermaet (G4S). Jaren later, toen ik reeds aan de slag was bij de NMBS, stelden vrienden uit het ondernemingsleven voor aan minister van Economische Zaken Marc Verwilghen (Open Vld) om me een commandeursonderscheiding te verlenen voor mijn inspanningen om racisme weg te werken in het ondernemingsleven. Verwilghen leidde het hele proces positief in, maar door mijn functie bij de NMBS moest minister van Mobiliteit Renaet Landuyt (sp.a) me de onderscheiding formeel toekennen. Zijn kabinetschef Jan Cornillie, nu kabinetschef van vicepremier Johan Vande Lanotte, liet me echter telefonisch weten dat mijn onderscheiding een van een lagere orde zou worden. Minister Landuyt had binnen zijn partij blijkbaar stevig tegenwind gekregen. Ik zag er dan maar van af, maar staatssecretaris van Mobiliteit Etienne Schouppe (CD&V) heeft ze later dan toch nog van onder het stof gehaald en toegekend.

Toen Jef Roos voorzitter Karel Vinck opvolgde, werd ik gevraagd om ondervoorzitter te worden van het VEV-Voka. De verstandige en beminnelijke Roos, professor, ondernemer, industrieel, later voorzitter van KU Leuven en VDAB, bracht een – en ik citeer zijn woorden – wonderbureau samen. De ondervoorzitters waren Philippe Vlerick (UCO, BIC), Dirk Boogmans (GIMV), Remi Vermeiren (KBC), de latere Voka-voorzitters Urbain Van Deurzen (LMS), Luc De Bruyckere (Ter Beke) en Ludo Verhoeven (Agfa) en uiteraard als gedelegeerd bestuurder, later N-VA-minister, Philippe Muyters. Zowel Karel Vinck als Jef Roos is tot vandaag een goede vriend. In latere jaren waren ze vaak het ideale klankbord voor mij als ondernemingsleider.

Regelmatig wezen collega-ondernemingsleiders me er fijntjes op dat ik me zo inzette voor het sociale en publieke belang dat ik maar in de politiek moest stappen. Hoewel ik daar steeds lacherig op reageerde, werd het me toch duidelijk dat mijn eerste duwtjes richting militair-

re carrière in dienst van het land, me blijkbaar toch meer hadden gevormd dan ik dacht. Of lag het daar niet aan? In elk geval: de vraag of je een onderneming succesvol kon leiden en daarmee ook het publieke belang dienen, hield me bezig. Een publiek bedrijf misschien?

Door de succesvolle fusie van ISS en Cemstobel en de goede resultaten van ISS België was ik echter zichtbaar geworden op de radar van het hoofdkantoor van ISS en ik kon in 2001 de bevordering tot executive vicepresident wereldwijd moeilijk weigeren. Samen met de Britse COO was ik in het zevenkoppige internationale directiecomité de enige niet-Scandinaviër, onder de jonge, briljante Deense CEO Eric Rylberg, de latere CEO van Saxo Bank. Ik werkte vanuit Denemarken, met soms zeven vliegtuigvluchten binnen Europa per week, en met mijn gezin in België. Zwaar.

Een glaasje champagne of een pint?

Begin 2002 was ik met mijn echtgenote uitgenodigd op een weekend-event in het casino van Knokke, waar ik uiteraard graag op inging. Ik wist dat ik er eindelijk weer eens wat oude vrienden uit het bedrijfsleven zou terugzien, iets wat moeilijk is als je de hele tijd in Deense vergaderingen zit.

De liberale politicus Rik Daems stond er wat bij te praten met Korn Ferry-headhunter Jean-Marie Van den Borre en nog enkele bedrijfsleiders en wenkte mijn echtgenote en mij om naar het groepje te komen. ‘Hey jullie, een glaasje champagne of een pint? Hier zie, Jean-Marie, dat zou een goeie zijn voor die job.’ Jean-Marie Van den Borre, een uiterst discrete man, troonde me mee naar een rustiger hoekje en schetste de context. Blijkbaar was er binnen de paars-groene regering-Verhofstadt I een consensus gegroeid om NMBS-CEO Etienne Schouppe te vervangen. Het kernkabinet had via vicepremier en

voogdijminister Isabelle Durant (Ecolo) Korn Ferry de opdracht gegeven om enkele kandidaten in nuttige volgorde voor te stellen. ‘Marc, Rik Daems heeft wel gelijk dat jij een goede kandidaat zou kunnen zijn voor die job, maar ik veronderstel dat jij nog niet zo snel terugkeert naar België?’ Andere bedrijfsleiders kwamen in het hoekje staan en plots was er nog weinig rust over. Op de terugweg praatte ik erover met mijn echtgenote. Ik zag voor mij het beeld van een bedrijf in grote problemen, een publiek bedrijf van nationaal belang, waar een manager zowel ondernemer als *civil servant* kon zijn. Ik wist dat ik na het weekend, van in Kopenhagen, Jean-Marie Van den Borre zou bellen.

Korn Ferry liet zijn beste paardjes los op deze belangrijke searchopdracht. Van den Borre zelf en zijn adjunct-CEO Rita Aerts deden alle gesprekken. En die liepen heel vlot. Het profiel leek me op het lijf geschreven: mijn professionele loopbaan, *change management*, ervaring in grote ondernemingen, degelijke contacten met sociale partners, een sociaal profiel, Belg.

Op aanraden van mijn goede McKinsey-vriend Herman De Bode,² die het pad effende, nam ik contact op met (wijlen) John Goossens, toen gedelegeerd bestuurder van Belgacom. Hij gaf me in zijn luxueuze kantoor met zicht op de skyline van Brussel een indringend inzicht in het functioneren van publieke ondernemingen. Zijn conclusie was vrij eenvoudig: ‘*Good luck with it*. Je hebt alles om te slagen bij de NMBS, maar in jouw plaats zou ik zeker met Elio Di Rupo gaan

² Ik leerde Herman De Bode kennen in mijn eerste jaar bij McKinsey in Amsterdam. Ik was researchanalist, hij liep er als eerstejaars van de Harvard Business School een zomerstage. Herman groeide later binnen McKinsey door tot director, managing partner Benelux. Hij werd een van de invloedrijkste en belangrijkste directors bij McKinsey wereldwijd. Hij is steeds een trouwe vriend gebleven. Hij ging in 2013 op pensioen, enkele dagen voordat ik de NMBS verliet.

spreken. Zonder zijn steun geraak je nergens.’ Di Rupo was op dat moment partijvoorzitter van de PS en had als voogdijminister eerder John Goossens geholpen bij de sanering en beursgang van Belgacom. Beide mannen vertrouwden elkaar, hoe sterk ze ook verschilden, en hadden respect voor elkaars oordeel.

Ik liet er geen gras over groeien en al snel zat ik op een zaterdagochtend met Di Rupo aan het ontbijt, in een intussen gesloten hotel in de Brusselse Koningsstraat. Om de hoek was zijn privéappartement, waar hij zijn Brusselse tijd doorbracht. Na een korte kennismaking kwam de man al snel tot wat voor hem belangrijk was. Hij leek ervan uit te gaan dat ik de juiste kandidaat voor de job was – John Goossens had blijkbaar positief over mij gesproken – en gaf me mee wat hij van me verwachtte na mijn eventuele benoeming. ‘Vincent Bourlard en Luc Lallemand zijn heel goede mensen die wij graag bij de NMBS in het directiecomité zien.’ Nog nooit van hen gehoord, dacht ik, dus knikte ik maar. Ik was nog niet helemaal mee met de Belgische logica van politieke benoemingen.

Vrij snel daarna kreeg ik een telefoontje van Jean-Marie Van den Borre – ik stond vertrekkensklaar op de luchthaven van Zürich. Hij vroeg me om het kabinet van de bevoegde minister van Mobiliteit Durant (Ecolo) te contacteren voor een inhoudelijk gesprek.

Op 23 april 2002 reed ik rond 20 uur via de achterliggende straat de parking van het kabinet van de minister in de Wetstraat op. Haar kabinetschef, Henri Monceau, wachtte me op met zijn eeuwige pijp in de mond en troonde me onmiddellijk mee naar het kantoor van de minister. Isabelle Durant begroette me bijzonder joviaal maar toch een beetje zenuwachtig. Blijkbaar was er nogal wat politieke onrust. Zo wilde de PS niet per se de scalp van haar oude vriend Schouppe offeren, maar wilde de minister toch snel gaan om het momentum niet te verliezen.

Na een eerste kennismaking en een kort gesprek over mijn ervaringen en mijn visie op een publieke onderneming, verontschuldigde ze zich. *'Je dois aller donner un discours, mais je serai de retour dans l'heure.'* En zo zat ik in de donkere Wetstraat te wachten tot de minister rond kwart voor tien weer opdook en begon te praten over de waanzin om geld in ABX te stoppen, het schrappen van treinen en lijnen om bedrijven in Azië te kunnen kopen, de gepolitiseerde situatie bij de NMBS, de moeilijke en arrogante vakbonden ... Ik luisterde, knikte, plaatste een opmerking en probeerde af en toe iets verstandigs toe te voegen.

Rond halftwaalf stond de minister op, knikte en vroeg me om de dag erna beschikbaar te zijn om aan de regering te worden voorgesteld. *'Vous êtes mon candidat.'* We hadden nog niet over mijn salaris gesproken, over contractuele voorwaarden, niets. Haar kabinetschef dook weer op, begeleidde me door de donkere gangen naar de auto en verzekerde me dat er financieel geen probleem zou zijn en dat alles netjes geregeld zou worden. Ik kreeg de opdracht beschikbaar te blijven en te wachten op het telefoontje van het kabinet.

And the winner is ...

Ik annuleerde mijn vertrek naar Kopenhagen de dag erna en wachtte tot ik naar Brussel zou worden geroepen. Rond 18 uur riep mijn vrouw vanuit de keuken dat ik naar de radio moest luisteren: de regering had net Christian Heinzmann benoemd tot CEO van de NMBS.³ Ik wist totaal niet wat er was gebeurd, had niets gehoord van de headhunter of van het kabinet, en was wel redelijk ontgoocheld dat ik een vergadering in Denemarken had laten schieten voor zo'n klucht.

De daaropvolgende dagen kon ik ontwarren en reconstrueren

³ Heinzmann werd benoemd met een Koninklijk Besluit van 25 april 2002.

wat er op die 24 uur was gebeurd. Gelijktijdig ontvouwde zich ook de onwaarschijnlijke vaudeville rond Heinzmann. De kabinetschef van Durant – jaren later werd zijn versie me trouwens bevestigd door Luc Coene, toen immers kabinetschef van premier Guy Verhofstadt – en Rita Aerts van Korn Ferry vulden de gaatjes van het verhaal in.

Toen ik kort voor middernacht het kabinet had verlaten, vond er nog een vergadering plaats tussen minister Durant en de kabinetschefs Coene en Monceau, waarna Luc Coene de premier belde om hem het ‘goede’ nieuws te melden dat Isabelle Durant me zou voordragen aan de kern de volgende dag. Blijkbaar slaakte de premier daarop een soort vloek, zei zijn kabinetschef dat hij een dik probleem zag en dat hij onmiddellijk met VLD-partijvoorzitter Karel De Gucht moest bellen.

Wat was het geval? Er doken bepaalde spoken op uit het verleden, uit de afgronden van de kiesomschrijving Wetteren-Dendermonde. Mijn vriendschap met De Guchts opponent Marc Verwilghen bleek onaanvaardbaar te zijn voor de partijvoorzitter.⁴ Ik had in 1991 plaatselijk zwaar gelobbyd om Marc Verwilghen de PVV-parlementslijst te laten aanvoeren, in plaats van de vertrekkende Frans Verberckmoes. Maar Karel De Gucht had ook zijn oog laten vallen op die plaats. De relatie Verwilghen-De Gucht is nooit goed geweest en is met de loopbaanontwikkeling van beiden trouwens niet verbeterd: Marc Verwilghen werd bijzonder populair als voorzitter van de Commissie Dutroux en was verschillende keren federaal minister, Karel De Gucht was onder meer partijvoorzitter, minister en Europees commissaris. Later, veel later, herinnerde Guy Verhofstadt me aan de gevleugelde woorden van Kamiel Huysmans: de trappen van vergelijking van vijand zijn ‘vijand, aartsvijand, politieke vriend’.

⁴ Zie ook het boek *SOS NMBS* van journalist Paul Huybrechts, Houtekiet, 2006.

Om deze reden dus ketste de kern mijn kandidatuur af, ondanks het feit dat ik als beste kandidaat werd voorgedragen door Korn Ferry en voogdijminister Durant. De rest van het verhaal bewijst dat een regering die op deze manier werkt, heel weinig bezig is met inhoud maar veel met verpakking. Het is een vaudeville die zich elf jaar later gewoon zou herhalen.

Korn Ferry had de regering een geargumenteerde lijst van vijf gerangschikte kandidaten gegeven, met mijn naam op één, een Fransstalige manager op twee, Alain Deneef op drie, de uittredende CEO Etienne Schouppe op vier en Christian Heinzmann op vijf. De ranking was van commentaren voorzien die een goed lezer duidelijk maakten dat de headhunter de kandidatuur van Heinzmann niet echt ondersteunde.

En toen gebeurde de koehandel. Descheemaecker mocht niet van de VLD. De Franstalige kandidaat sprak uiteraard Frans en verstoorde het taalevenwicht – de voorkeur ging duidelijk uit naar een Nederlandstalige kandidaat. Alain Deneef was Franstalig en was als kandidaat van Ecolo niet aanvaardbaar voor de PS, hij mocht alleen voorzitter van de raad van bestuur worden als poulain van Isabelle Durant. Etienne Schouppe, ja, dat kon niet want het hele benoemingscircuit was juist begonnen om hem aan de kant te schuiven. En dus bleef door eenvoudige eliminatie één kandidaat over: Christian Heinzmann, van wie de headhunter vermoedde dat het weleens een zwakke keuze kon zijn.

In mijn sacoche

De arme Christian Heinzmann was allicht helemaal geen slechte kmo-manager, maar enkelen van mijn vrienden die al met hem hadden samengewerkt, begrepen niets van de keuze van de regering om hem zo'n moeilijk en complex bedrijf als de NMBS toe te vertrouwen.