



## Marc Descheemaecker

FORFATTER · VIRKSOMHEDSLEDER

Det er langt sværere at omdanne en stor institution, der er underlagt politiske begrænsninger, end at omstrukturere en privat virksomhed. Beslutninger vedrørende arbejdsstyrken kræver forhandlinger med regeringer og fagforeninger. Investeringshorisonterne strækker sig over flere politiske regeringsperioder. Den kommercielle logik står dagligt i konkurrence med forpligtelsen til at levere offentlige tjenester. De fleste rammer for forandringsledelse er udviklet til organisationer, der kan handle hurtigt og gennemføre gennemgribende ændringer. Det kan statslige virksomheder, regulerede forsyningsselskaber og store offentlige myndigheder ikke. Deres ledere står tilbage med værktøjer, der ikke er skabt til de udfordringer, de står over for.

Marc Descheemaecker, en tidligere administrerende direktør, der øgede passagertallet i Belgiens nationale jernbaneselskab med 60 % samtidig med, at han nedskærede medarbejderstaben, er en ekspert i at omdanne store organisationer, der er underlagt politiske begrænsninger, samt i de specifikke ledelsesdiscipliner, der gør dette muligt.

### Marc Descheemaecker's 2026 biografi

#### Hvorfor virksomheder samarbejder med Marc Descheemaecker

- Han har gjort det, som de fleste foredragsholdere inden for forandringsledelse kun har studeret: vendt en nationalt betydningsfuld, politisk eksponeret og stærkt fagforeningsorganiseret institution med verificerbare tal. Det giver ham en status i bestyrelses- og ledelsesdiskussioner, som akademiske eksperter ikke kan matche.
- Hans erfaring fra SNCB fremhæver en forskel, som de fleste transformationsprogrammer ignorerer: forskellen mellem forandringer i organisationer, der kan bevæge sig frit, og forandringer i organisationer, der ikke kan. Ledere i regulerede brancher, offentlige organer og store statslige virksomheder hører noget, de sjældent får: en ramme, der er skabt til deres faktiske begrænsninger.
- Da han var formand for Bruxelles Lufthavn under terrorangrebene i 2016, har han direkte erfaring med ledelse under akutte operationelle kriser, ikke som krisekonsulent, men som den person, der offentligt er ansvarlig for institutionens reaktion og genopretning.
- Hans samtidige stillinger i en national jernbane, en national busoperatør, Bruxelles Lufthavn, Den Europæiske Investeringsbank og Den Europæiske Investeringsfond gav ham et overblik, som få praktikere har: hvor europæisk kapitalallokering møder national infrastrukturstyring, og hvor de to trækker i modsatte retninger.

#### TILGÆNGLIG FOR

- Tal

#### MARC'S TALENDE TEMAER

- Forandringsledelse
- Kriseledelse
- Lederskab
- Omstilling af arbejdsstyrken
- Organisatorisk smidighed
- Risikostyring

#### SPROG: Engelsk

- En karriere, der gik fra analyse hos McKinsey over forbrugsgoder og facility services til fire store europæiske transportinstitutioner, giver ham et ægte tværsektorielt perspektiv på operationel transformation. Han er ikke transportspecialist; han er en forandringspraktiker, der tilfældigvis har arbejdet inden for transport.

## Højdepunkter i biografien

- CEO, NMBS-SNCB (det belgiske statsbaneselskab), 2004–2013: øgede passagertallet med 60 % og reducerede arbejdsstyrken med ca. 20
- Omdannede de tabsgivende belgiske aktiviteter i Thalys og Eurostar til en rentabel aktiepost; overvågede udskillelsen og det delvise salg af SNCB's godstransportdivision
- Bestyrelsesformand, Brussels Airport Company (BAC), 2013–2021
- Formand, De Lijn (belgisk national bus- og sporvognsoperatør), 2016–2022
- Direktør, Den Europæiske Investeringsbank (EIB), 2015–2022; direktør, Den Europæiske Investeringsfond (EIF), 2016–2022
- Bestyrelsesmedlem, Gimv NV (børsnoteret belgisk investeringsselskab)
- Postgraduate i europæisk økonomi, College of Europe, Brugge; Master i erhvervsøkonomi (cum laude), UFSIA Universitetet i Antwerpen; karrieren begyndte hos McKinsey Amsterdam

## Biografi

Belgiens nationale jernbaneselskab mistede passagerer og havde en personalestruktur, som det ikke længere kunne opretholde, da Marc Descheemaeker blev udnævnt til administrerende direktør i 2004. Over en periode på ni år vendte han begge tendenser. Passagertallet steg med 60 %. Personalet blev reduceret med næsten 20 %. Ingen af disse resultater blev opnået ved at omgå de begrænsninger, der kendetegner et statsejet selskab. De blev opnået ved at forstå dem præcist og lede inden for rammerne af dem.

Arbejdet med SNCB gik ud over de overordnede tal. De belgiske aktiviteter i Thalys og Eurostar var strukturelt tabsgivende; Descheemaeker omstrukturerede dem til en rentabel aktiepost. Godstransportdivisionen, en særskilt udfordring, blev udskilt som en selvstændig enhed og delvist solgt til en finansiel partner. Dette var ikke sekventielle projekter. De kørte sideløbende, og hvert krævede forhandlinger på tværs af ministerier, fagforeninger og privat kapital.

Hans efterfølgende bestyrelsesposter – formand for Brussels Airport Company, formand for De Lijn, direktør i Den Europæiske Investeringsbank og Den Europæiske Investeringsfond – udvidede det operationelle billede til institutionel styring. Få praktikere har set indefra, hvordan kapitalbeslutninger på europæisk niveau omsættes til valg i praksis hos en national transportmyndighed. Han har siddet på begge sider af bordet.

Hans akademiske baggrund – en master i erhvervsøkonomi (cum laude) fra UFSIA Antwerpen og en postgraduate-uddannelse i europæisk økonomi fra College of Europe i Brugge – gav ham det analytiske grundlag. Lærlinguddannelsen hos McKinsey skærpede det. Den kvalifikation, der vækker genklang hos et højtstående publikum, er imidlertid ingen af delene. Det er en national jernbane, der er gennemgået en ægte transformation.

## Vigtigste foredragstemaer

- Storskala organisatorisk transformation i politisk begrænsede miljøer
- Forandringsledelse i statsejede og regulerede virksomheder
- Omstrukturering af arbejdsstyrken under politiske og fagforeningsmæssige begrænsninger
- Infrastrukturstyring og europæisk investeringsstrategi
- Operativ kriseledelse
- Transport og mobilitet som en strategisk politisk udfordring
- Bestyrelsesledelse på tværs af offentlig og privat kapital

## Ideel for

- CEO'er og ledende medarbejdere, der leder transformation i regulerede brancher, forsyningsvirksomheder eller organisationer tæt på den offentlige sektor
- Bestyrelser og formænd for statsejede virksomheder, infrastrukturmyndigheder eller store statsfinansierede organer
- HR-chefer og transformationsledere, der styrer omstrukturering af arbejdsstyrken i politisk følsomme miljøer
- Europæiske fora for politik, infrastruktur og offentlige investeringer, hvor ledelse og kommerciel strategi mødes

## Resultater for publikum

- En klarere formulering af, hvordan forandringsledelse i organisationer med begrænsninger adskiller sig fra transformation i den private sektor – og hvad denne forskel kræver af lederskabet
- Konkret casemateriale fra SNCB's turnaround: hvilke beslutninger der blev truffet, hvilke virkemidler der var til rådighed, og hvad der ikke fungerede
- Et praktisk perspektiv på håndtering af flere samtidige interessentmandater (regering, fagforeninger, kommercielle partnere og offentligheden) uden at miste det operationelle momentum
- Indsigt i, hvordan europæiske investeringsinstitutioner tænker om national infrastruktur; nyttigt for ledere, der navigerer i offentlige finansieringscykluser og grænseoverskridende kapitalbeslutninger
- Ærlig refleksion over at lede en institution gennem en akut offentlig krise og de valg vedrørende kommunikation og ledelse, der fulgte

## Marc Descheemaeker's Videos

