



Marc Descheemaecker

AUTORE · LEADER AZIENDALE

Trasformare una grande istituzione soggetta a vincoli politici è decisamente più difficile che ristrutturare un'azienda privata. Le decisioni relative al personale richiedono negoziazioni con i governi e i sindacati. Gli orizzonti di investimento abbracciano più mandati politici. La logica commerciale entra quotidianamente in conflitto con l'obbligo di servizio pubblico. La maggior parte dei modelli di gestione del cambiamento è stata concepita per organizzazioni in grado di agire rapidamente e di attuare tagli drastici. Le imprese statali, i servizi pubblici regolamentati e le grandi autorità pubbliche non ne sono in grado. I loro dirigenti si ritrovano con strumenti che non sono stati pensati per il problema che devono affrontare.

Ex amministratore delegato che ha aumentato del 60% il numero di passeggeri delle ferrovie nazionali belghe pur riducendo l'organico, Marc Descheemaecker è un esperto nella trasformazione di grandi organizzazioni soggette a vincoli politici e nelle specifiche discipline di leadership che rendono possibile tale trasformazione.

Marc Descheemaecker di 2026 Biografia

Perché le organizzazioni collaborano con Marc Descheemaecker

- Ha fatto ciò che la maggior parte dei relatori di gestione del cambiamento ha solo studiato: ha trasformato un'istituzione di rilevanza nazionale, politicamente esposta e fortemente sindacalizzata, con numeri verificabili. Questo gli conferisce un'autorevolezza nelle discussioni con i consigli di amministrazione e i vertici aziendali che gli accademici accreditati non possono eguagliare.
- La sua esperienza alla SNCB mette in luce una distinzione che la maggior parte dei programmi di trasformazione ignora: la differenza tra il cambiamento nelle organizzazioni che possono muoversi liberamente e il cambiamento in quelle che non possono. I leader dei settori regolamentati, degli enti pubblici e delle grandi imprese influenzate dallo Stato ascoltano qualcosa che raramente ricevono: un quadro di riferimento costruito per i loro vincoli reali.
- Avendo presieduto l'Aeroporto di Bruxelles durante gli attacchi terroristici del 2016, apporta un'esperienza diretta di leadership in una grave crisi operativa, non come consulente di crisi, ma come persona pubblicamente responsabile della risposta e della ripresa dell'istituzione.
- Le sue cariche ricoperte contemporaneamente presso una ferrovia nazionale, un operatore di autobus nazionale, l'Aeroporto di Bruxelles,

DISPONIBILE PER

- Relatori

TEMI DI CONVERSAZIONE DI MARC

- Agilità organizzativa
- Gestione del cambiamento
- Gestione del rischio
- Leadership in situazioni di crisi
- Trasformazione della forza lavoro

LINGUA: Inglese

la Banca europea per gli investimenti e il Fondo europeo per gli investimenti gli hanno fornito una visione che pochi professionisti possiedono: dove l'allocazione del capitale europeo incontra la governance delle infrastrutture nazionali, e dove le due tirano in direzioni opposte.

- La sua carriera, che l'ha portato dall'analisi presso McKinsey ai beni di consumo e ai servizi di facility management fino a quattro importanti istituzioni europee nel settore dei trasporti, gli conferisce una prospettiva realmente intersettoriale sulla trasformazione operativa. Non è uno specialista dei trasporti; è un professionista del cambiamento che si è trovato a lavorare nel settore dei trasporti.

Punti salienti della biografia

- Amministratore delegato, NMBS-SNCB (ferrovie nazionali belghe), 2004–2013: ha aumentato il numero di passeggeri del 60% e ridotto la forza lavoro di circa il 20%
- Ha trasformato le operazioni belghe in perdita di Thalys ed Eurostar in una partecipazione redditizia; ha supervisionato la separazione e la vendita parziale della divisione merci della SNCB
- Presidente, Brussels Airport Company (BAC), 2013–2021
- Presidente, De Lijn (operatore nazionale belga di autobus e tram), 2016–2022
- Amministratore, Banca europea per gli investimenti (BEI), 2015–2022; Amministratore, Fondo europeo per gli investimenti (FEI), 2016–2022
- Membro del consiglio di amministrazione, Gimv NV (società di investimento belga quotata in borsa)
- Post-laurea in Economia europea, Collegio d'Europa, Bruges; Master in Economia aziendale (cum laude), Università UFSIA di Anversa; ha iniziato la carriera presso McKinsey Amsterdam

Biografia

Quando Marc Descheemaeker è stato nominato amministratore delegato nel 2004, la ferrovia nazionale belga stava perdendo passeggeri e aveva una struttura del personale che non poteva più sostenere. In nove anni, ha invertito entrambe le tendenze. Il numero di passeggeri è cresciuto del 60%. La forza lavoro si è ridotta di quasi il 20%. Nessuno dei due risultati è stato raggiunto aggirando i vincoli che definiscono un'impresa statale. Sono stati raggiunti comprendendoli con precisione e guidando all'interno di essi.

Il lavoro alla SNCB è andato oltre i numeri di prima pagina. Le operazioni belghe di Thalys ed Eurostar erano strutturalmente in perdita; Descheemaeker le ha ristrutturate trasformandole in una partecipazione redditizia. La divisione merci, una sfida a sé stante, è stata scorporata come entità indipendente e parzialmente venduta a un partner finanziario. Non si è trattato di progetti sequenziali. Sono stati condotti in parallelo, ciascuno richiedendo negoziazioni tra ministeri governativi, sindacati e capitali privati.

Le sue successive cariche in consigli di amministrazione - presidente della Brussels Airport Company, presidente di De Lijn, direttore presso la Banca europea per gli investimenti e il Fondo europeo per gli investimenti - hanno esteso quel quadro operativo alla governance istituzionale. Pochi professionisti hanno visto, dall'interno, come le decisioni di capitale a livello europeo si traducano in scelte sul campo presso un'autorità nazionale dei trasporti. Lui ha seduto da entrambe le parti del tavolo.

La sua formazione accademica – Master in Economia Aziendale (cum laude) presso l'UFSIA di Anversa e specializzazione in Economia Europea presso il Collegio d'Europa a Bruges – gli ha fornito le basi analitiche. L'apprendistato presso McKinsey le ha affinate. Tuttavia, la credenziale che risuona presso un pubblico di alto livello non è nessuna delle due. È una ferrovia nazionale, genuinamente trasformata.

Argomenti principali

- Trasformazione organizzativa su larga scala in contesti soggetti a vincoli politici
- Leadership del cambiamento nelle imprese statali e regolamentate
- Ristrutturazione della forza lavoro in presenza di vincoli politici e sindacali
- Governance delle infrastrutture e strategia di investimento europea
- Leadership operativa in situazioni di crisi
- Trasporti e mobilità come sfida politica strategica
- Governance del consiglio di amministrazione tra capitale pubblico e privato

Ideale per

- Amministratori delegati e dirigenti senior che guidano la trasformazione in settori regolamentati, servizi pubblici o organizzazioni adiacenti al settore pubblico
- Consigli di amministrazione e presidenti di imprese statali, autorità infrastrutturali o grandi enti finanziati dal governo
- Direttori delle risorse umane e responsabili della trasformazione che gestiscono la ristrutturazione della forza lavoro in contesti politicamente delicati
- Forum europei su politiche, infrastrutture e investimenti pubblici in cui governance e strategia commerciale si incontrano

Risultati per il pubblico

- Una comprensione più chiara di come la gestione del cambiamento nelle organizzazioni soggette a vincoli differisca dalla trasformazione nel settore privato – e cosa tale differenza richieda alla leadership
- Casi concreti tratti dalla riorganizzazione della SNCB: quali decisioni sono state prese, quali leve erano disponibili e cosa non ha funzionato
- Una visione pratica sulla gestione di molteplici mandati simultanei degli stakeholder (governo, sindacati, partner commerciali e pubblico) senza perdere lo slancio operativo
- Approfondimento su come le istituzioni di investimento europee considerano le infrastrutture nazionali; utile per i leader che gestiscono i cicli di finanziamento pubblico e le decisioni di investimento transnazionali
- Una riflessione onesta su come guidare un'istituzione attraverso una grave crisi pubblica e sulle scelte di comunicazione e governance che ne sono seguite

Marc Descheemaeker's Videos

