



Marc Descheemaecker

FÖRETAGSLEDARE • FÖRFATTARE

Att omvandla en stor institution som är bunden av politiska begränsningar är betydligt svårare än att omstrukturera ett privat företag. Beslut som rör personalen kräver förhandlingar med regeringar och fackföreningar. Investeringshorisonterna sträcker sig över flera politiska mandatperioder. Den kommersiella logiken står dagligen i konflikt med skyldigheten att tillhandahålla allmännyttiga tjänster. De flesta ramverk för förändringshantering har utformats för organisationer som kan agera snabbt och genomföra genomgripande förändringar. Statliga företag, reglerade allmännyttiga företag och stora offentliga myndigheter har inte den möjligheten. Deras ledare står därmed med verktyg som inte är anpassade för de problem de står inför.

Marc Descheemaecker, en före detta VD som ökade antalet resenärer hos Belgiens statliga järnvägsbolag med 60 % samtidigt som han minskade personalstyrkan, är en expert på att omvandla stora organisationer som är bundna av politiska begränsningar, samt på de specifika ledarskapsmetoder som gör detta möjligt.

Marc Descheemaecker:s 2026 biografi

Varför organisationer anlitar Marc Descheemaecker

- Han har gjort det som de flesta föreläsare inom förändringsledning bara har studerat: han har vänt utvecklingen för en nationellt betydelsefull, politiskt utsatt och starkt fackligt organiserad institution, med verifierbara siffror. Det ger honom en ställning i styrelse- och ledningsgruppsamtal som akademiker med akademiska meriter inte kan efterlikna.
- Hans erfarenhet från SNCB belyser en skillnad som de flesta förändringsprogram ignorerar: skillnaden mellan förändring i organisationer som kan agera fritt och förändring i organisationer som inte kan det. Ledare inom reglerade branscher, offentliga organ och stora statligt påverkade företag får höra något de sällan får: ett ramverk som är skapat för just deras faktiska begränsningar.
- Efter att ha varit ordförande för Bryssels flygplats under terrorattackerna 2016 har han direkt erfarenhet av ledarskap under akuta operativa kriser, inte som kriskonsult utan som den person som offentligt ansvarar för institutionens respons och återhämtning.
- Hans samtida befattningar inom en nationell järnväg, en nationell bussoperatör, Bryssels flygplats, Europeiska investeringsbanken och Europeiska investeringsfonden gav honom en syn som få praktiker har: där europeisk kapitalallokering möter nationell infrastrukturstyrning, och där de två drar i motsatta riktningar.
- En karriär som gått från analys hos McKinsey via konsumentvaror och

TILLGÄNGLIG FÖR

- Föreläsningar

MARC:S TALANDE TEMAN

- Förändringsledning
- Krisledarskap
- Ledarskap
- Omvandling av arbetskraften
- Organisatorisk flexibilitet
- Riskhantering

SPRÅK: Engelska

fastighetservice till fyra stora europeiska transportinstitutioner ger honom ett genuint sektorsövergripande perspektiv på operativ transformation. Han är inte en transportspecialist; han är en förändringspraktiker som råkar ha arbetat inom transport.

Höjdpunkter i biografin

- VD, NMBS-SNCB (belgiska statliga järnvägen), 2004–2013: ökade passagerarantalet med 60 %, minskade personalstyrkan med cirka 20
- Förvandlade Thalys och Eurostars förlustbringande verksamhet i Belgien till ett lönsamt aktieinnehav; övervakade avskiljningen och den delvisa försäljningen av SNCB:s godstransportdivision
- Ordförande, Brussels Airport Company (BAC), 2013–2021
- Ordförande, De Lijn (belgisk nationell buss- och spårvagnsoperatör), 2016–2022
- Styrelseledamot i Europeiska investeringsbanken (EIB), 2015–2022; styrelseledamot i Europeiska investeringsfonden (EIF), 2016–2022
- Styrelseledamot, Gimv NV (börsnoterat belgiskt investeringsbolag)
- Forskarutbildning i europeisk ekonomi, College of Europe, Brygge; magisterexamen i företagsekonomi (cum laude), UFSIA-universitetet i Antwerpen; karriären inleddes på McKinsey Amsterdam

Biografi

Belgiens nationella järnväg förlorade passagerare och hade en personalstyrka som inte längre var hållbar när Marc Descheemaeker utnämndes till VD 2004. Under nio år vände han båda trenderna. Passagerarantalet ökade med 60 %. Personalstyrkan minskade med nästan 20 %. Inget av resultaten uppnåddes genom att kringgå de begränsningar som kännetecknar ett statligt företag. De uppnåddes genom att förstå dem exakt och leda inom ramen för dem.

Arbetet med SNCB gick utöver de övergripande siffrorna. Thalys och Eurostars belgiska verksamheter gick strukturellt med förlust; Descheemaeker omstrukturerade dem till ett lönsamt aktieinnehav. Godsavdelningen, en separat utmaning, avskildes som en självständig enhet och såldes delvis till en finansiell partner. Dessa var inte projekt som genomfördes i tur och ordning. De pågick samtidigt, och var och en krävde förhandlingar med regeringsministerier, fackföreningar och privat kapital.

Hans efterföljande styrelseuppdrag – ordförande i Brussels Airport Company, ordförande i De Lijn, styrelseledamot i Europeiska investeringsbanken och Europeiska investeringsfonden – utvidgade den operativa bilden till institutionell styrning. Få praktiker har sett inifrån hur kapitalbeslut på europeisk nivå omsätts i val på fältet hos en nationell transportmyndighet. Han har suttit på båda sidor av bordet.

Hans akademiska bakgrund – master i företagsekonomi (cum laude) från UFSIA Antwerpen och forskarutbildning i europeisk ekonomi vid College of Europe i Brygge – gav honom den analytiska grunden. Praktiken hos McKinsey vässade den. Den merit som väcker genklang hos en senior publik är dock varken det ena eller det andra. Det är en nationell järnväg som genomgått en genuin omvandling.

Viktiga föreläsningssämen

- Storskalig organisatorisk omvandling i politiskt begränsade miljöer
- Förändringsledarskap i statligt ägda och reglerade företag

- Omstrukturering av arbetsstyrkan under politiska och fackliga begränsningar
- Infrastrukturstyrning och europeisk investeringsstrategi
- Operativt krisledarskap
- Transport och mobilitet som en strategisk politisk utmaning
- Styrelsearbete i företag med både offentligt och privat kapital

Perfekt för

- VD:ar och ledande befattningshavare som leder omvandlingen inom reglerade branscher, allmännyttiga företag eller organisationer med anknytning till den offentliga sektorn
- Styrelser och ordförande i statligt ägda företag, infrastrukturmyndigheter eller stora statligt finansierade organ
- HR-chefer och förändringsledare som hanterar omstrukturering av personalstyrkan i politiskt känsliga miljöer
- Europeiska forum för politik, infrastruktur och offentliga investeringar där styrning och affärsstrategi möts

Resultat för deltagarna

- En tydligare beskrivning av hur förändringshantering i organisationer med begränsningar skiljer sig från omvandling i den privata sektorn – och vad den skillnaden kräver av ledarskapet
- Konkret fallmaterial från SNCB:s vändning: vilka beslut fattades, vilka verktyg fanns tillgängliga och vad fungerade inte
- En praktisk syn på hur man hanterar flera samtidigt uppdrag från olika intressenter (regering, fackföreningar, affärspartners och allmänheten) utan att tappa drivkraften i verksamheten
- Insikt i hur europeiska investeringsinstitutioner ser på nationell infrastruktur; användbart för ledare som navigerar i offentliga finansieringscykler och gränsöverskridande kapitalbeslut
- En ärlig reflektion över att leda en institution genom en akut offentlig kris, samt de val av kommunikation och styrning som följde

Marc Descheemaeker's Videos

