



Vlaams
Parlement

stuk **2537** (2013-2014) – Nr. 1
ingediend op 30 april 2014 (2013-2014)

Gedachtewisseling

over ‘De Lijn van de Toekomst’

Verslag

namens de Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken
uitgebracht door mevrouw Karin Brouwers en de heer Jan Roegiers

Samenstelling van de commissie:

Voorzitter: de heer Jan Peumans.

Vaste leden:

mevrouw Karin Brouwers, de heer Dirk de Kort, de dames Els Kindt, Griet Smaers;
de heren Pieter Huybrechts, Jan Penris, mevrouw Marleen Van den Eynde;
de heren Marino Keulen, Egbert Lachaert;
de heren Steve D'Hulster, Jan Roegiers;
mevrouw Lies Jans, de heer Jan Peumans;
de heer Peter Reekmans;
de heer Björn Rzoska.

Plaatsvervangers:

mevrouw Caroline Bastiaens, de heren Ward Kennes, Johan Sauwens, Marc Van de Vijver;
mevrouw Agnes Bruyninckx-Vandenhoudt, de heer Johan Deckmyn, mevrouw Katleen Martens;
mevrouw Lydia Peeters, de heer Sas van Rouveroi;
mevrouw Michèle Hostekint, de heer Bart Martens;
de dames Annick De Ridder, Tine Eerlingen;
mevrouw Ulla Werbrouck;
de heer Dirk Peeters.

INHOUD

	Blz.
I. Uiteenzetting door de heer Roger Kesteloot.....	4
1. Waarom evolueren?	4
2. De Entiteit van de Toekomst	4
3. Impact van de reorganisatie.....	4
3.1. Mobiliteit en Externe Relaties.....	4
3.2. Businesscontroller	5
3.3. Businesspartner	5
3.4. Ondersteunende diensten in drie vormen	5
3.5. Toegepast op de functionele domeinen	5
3.5.1. Personeelsbeleid.....	5
3.5.2. Financiën en ICT.....	6
3.5.3. Marketing en Communicatie.....	6
4. Implementatie	7
II. Vragen van de leden.....	7
III. Antwoorden van de heer Roger Kesteloot.....	8
Gebruikte afkortingen	11
Bijlage: zie dossierpagina op www.vlaamsparlement.be	

De Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken hield op 20 maart 2014 onder de benaming ‘De Lijn van de Toekomst’ een gedachtewisseling met de heer Roger Kesteloot, directeur-generaal van De Lijn, over de interne reorganisatie van De Lijn.

De PowerPointpresentatie van de heer Roger Kesteloot is op de [dossierpagina](#) van dit stuk op www.vlaamsparlement.be te raadplegen.

I. UITEENZETTING DOOR DE HEER ROGER KESTELOOT

1. Waarom evolueren?

De heer *Roger Kesteloot* noemt bij het begin van zijn uiteenzetting de aanleidingen van de aan de gang zijnde reorganisatieoefening, die de naam ‘De Lijn van de Toekomst’ draagt: de vraag om meer transparantie en efficiëntie door de aandeelhouders, met name het Vlaamse Gewest, dat 81% bezit; de conclusie op grond van interne audits en die van IAVA en het Rekenhof, dat een modernisering van de organisatiestructuur nodig is; veranderende klantenverwachtingen; de Europese uitdaging om ten laatste tegen 2019 te beslissen of de Vlaamse Regering verder werkt met interne operator De Lijn dan wel het openbaar vervoer voortaan anders organiseert.

Met deze oefening probeert het bedrijf aan te tonen dat het de beste keuze blijft voor de organisatie en gedeeltelijke uitvoering van het openbaar vervoer in Vlaanderen. Het is de missie van De Lijn om de slimme reisgezel te blijven voor alle verplaatsingen in Vlaanderen tegen een aantrekkelijke prijs. Als overheidsbedrijf moet het dan ook zoveel mogelijk efficiëntie nastreven in het behalen van zijn kwaliteitsdoelstellingen. Het is dat verplicht aan zijn 8000 medewerkers (ongeveer 7700 vte). De veeleisender wordende klant vraagt een wendbaar en financieel gezond bedrijf, dat focust op zijn kerntaken en op de omgang met klanten en belanghebbenden.

2. De Entiteit van de Toekomst

Hij overloopt achtereenvolgens hoe de ‘Entiteit van de Toekomst’ voor de operationalisering zorgt en wat de consequenties zijn voor de ondersteunende afdelingen. De entiteit focust op drie kerntaken: exploitatie, techniek, en stakeholdermanagement en communicatie. Het komt erop aan om vanuit een uitstekende relatie met en kennis van de lokale belanghebbenden, de juiste ritten tijdig uit te voeren met perfect onderhouden voertuigen. Omdat de uitvoering van deze taken decentraal en dicht bij de klant moet gebeuren, is het wenselijk de bestaande entiteiten te behouden. In de periferie daarvan vindt men taken als financieel beleid, personeelsbeleid, ICT, en marketing en verkoop. Uiteraard is nauw contact tussen beide nodig. Als voorbeelden van dergelijke scharnieren noemt hij de ‘businesscontroller’ en de ‘hr-businesspartner’ voor respectievelijk financieel en personeelsbeleid.

3. Impact van de reorganisatie

Vervolgens toont hij een samenvattende dia met het organogram van de ‘Entiteit van de Toekomst’. Blijkt dat de reorganisatie vooral impact heeft op de functionele domeinen personeel, marketing en communicatie, en financiën en ICT, die grondiger dan ooit hervormd worden. Het overgrote deel van het personeel behoudt zijn plaats, ook al krijgt het te maken met veranderingen in de processen. De lopende initiatieven binnen techniek en exploitatie gaan ongewijzigd voort.

3.1. Mobiliteit en Externe Relaties

De functie mobiliteit en externe relaties heeft stakeholdermanagement als kerntaak. Die wens kwam duidelijk naar voren uit de bevraging van steden en gemeenten, die een nauwere relatie met De Lijn willen. Dat wordt het best georganiseerd op entiteitsniveau. Naast relatiebeheer behoren daartoe ook mobiliteitsontwikkeling en -onderzoek, evenals communicatie.

3.2. Businesscontroller

De financiële functie in de (meer dan vroeger geresponsabiliseerde) entiteit wordt uitgeoefend door de businesscontroller, die als rechterhand van de directeur optreedt voor financiële strategie en beleidsrapportering, en in nauw contact staat met ‘group controlling’ en het ‘shared service center’ boekhouding, waarnaar een aantal (administratieve) transactietaken worden overgeheveld. Deze concentratie in één dienstencentrum komt bijvoorbeeld in de plaats van de huidige verspreiding over zes kleine boekhoudafdelingen, die de procescoördinatie bemoeilijkt en de efficiëntie verlaagt. Dankzij die overheveling kunnen de financiële medewerkers in de entiteiten zich voortaan bezighouden met managementondersteuning, en dus financiële gegevens analyseren in de plaats van ze boekhoudkundig te verwerken.

3.3. Businesspartner

Hetzelfde gebeurt met de hr-functie, die voortaan wordt uitgeoefend door de hr-businesspartner, die naast zijn optreden als rechterhand van de directeur voor de strategie, het hr-beleid implementeert en instaat voor de lokale relaties met vakorganisaties. Hij wijst er in dat verband op dat De Lijn thans zes ondernemingsraden en preventiecomités heeft. Ook hier worden transactietaken overgeheveld naar een dienstencentrum waardoor de focus op managementondersteuning kan komen.

3.4. Ondersteunende diensten in drie vormen

Naast de shared service centers komen er nog twee andere vormen van geconcentreerde dienstverlening: door expertise gedreven competentiecentra, en centraal aangestuurde maar lokaal uitgevoerde activiteiten zoals de Lijnwinkels. De spreker toont daarop een tabel met een overzicht van de drie vormen. Een shared service center voor administratieve processen werkt voor heel De Lijn op één locatie, voor zover geen tele- of satellietwerk mogelijk is. In de competentiecentra komen deskundigen minstens één tot twee keer per week samen voor afstemming. In de derde vorm worden activiteiten dicht bij de klant uitgevoerd maar wordt wel eenheid van beleid nagestreefd: zij werken lokaal maar worden functioneel aangestuurd door de directie.

3.5. Toegepast op de functionele domeinen

3.5.1. *Personeelsbeleid*

Vervolgens toont en beschrijft hij het organogram op het hoogste niveau voor de directie personeelsbeleid, waarin de verschillende genoemde vormen met symbolen worden voorgesteld. Nieuw is de deskundige procesbeheersing, die de harmonisering van de processen bewaakt en kijkt of ze nog efficiënter en effectiever kunnen worden gemaakt. Verder noemt hij het competentiecentrum rekrutering en ontwikkeling (dat ook de rijscholen aanstuurt en stroomlijnt), dat voor organisatieontwikkeling en changemanagement, dat voor arbeidsvoorwaarden en sociale relaties en het hr-dienstencentrum als een shared service center.

In de volgende dia wordt het competentiecentrum rekrutering en selectie uitgewerkt. Daarbij wil De Lijn voortaan meer inzetten op interne mobiliteit en steviger als werkgever uit de hoek komen om beoefenaars van knelpuntberoepen aan te trekken. In het competentiecentrum ontwikkeling wordt aan talentmanagement gewerkt, onder meer met persoonlijke ontwikkelingsplannen voor alle personeelsleden. De spreker onderstreept dat de aansturing centraal is maar dat de medewerkers van het centrum vervolgens het terrein op moeten.

Het hr-dienstencentrum wordt het centrale aanspreekpunt voor alle medewerkers van De Lijn voor de verwerking van alle administratieve documenten, alle vragen en administratie rond Lijnwerk (de interne organisatie die zich met sociale voordelen bezighoudt) en de pensioen- en

loonberekening. Hij merkt in dit verband op dat het in Leuven komt, wat illustreert dat niet voor een centralisering op één locatie (Mechelen) wordt geopteerd. De ondersteunende diensten worden integendeel verspreid over de verschillende directiezetels.

3.5.2. *Financiën en ICT*

Na het personeelsbeleid bespreekt hij financiën en ICT. Het organogram toont dat de bestaande structuur grotendeels blijft, met hier en daar een accentverschuiving. Hij noemt de directeur, de businessanalist, de directieassistente, de kleine afdeling thesaurie, het nieuwe shared service center financiële administratie (inclusief een competentiecentrum verzekeringen), een ander voor boekhouding, en een centrale helpdesk voor ICT, evenals local support.

De centrale functie thesaurie is er voor heel De Lijn. Deze cel bestaat al (in Mechelen) maar haar transactietaken worden overgeheveld naar het shared service center boekhouding, waardoor de focus meer op beheer komt te liggen, meer bepaald van financieringscontracten, obligatieleningen en dergelijke.

Het shared service center financiële administratie, dat wordt opgericht in Gentbrugge voor heel De Lijn, maakt schadedossiers op, verwerkt verkeersboetes, dienstonderbrekingen (en de schadevergoedingen daarvoor) en administratieve boetes. Doelen zijn te besparen door de centralisatie van de betwiste zaken, en het proces eenvormig te maken.

Hetzelfde principe wordt toegepast bij de thans eveneens regionaal verspreide boekhouding. Ook hier moet het samenbrengen in één dienstencentrum (in Antwerpen) zorgen voor efficiëntiewinst en eenvormigheid. Uiteraard moet het behoorlijk wat contact hebben met de management accountants in de entiteiten.

Wat ICT betreft, komt er naast een competentiecentrum, local support per entiteit en aangestuurd door het centrum (Mechelen). Anderzijds wordt het shared service center helpdesk, dat instaat voor de tweedelijnszorg, wel centraal georganiseerd. Doelen zijn snellere dienstverlening en dezelfde antwoorden op dezelfde vragen, onafhankelijk van de werkplek.

3.5.3. *Marketing en Communicatie*

Een volgende dia toont de structuur van marketing en communicatie. Hij noemt de functionele directie, de woordvoerder, de directieassistente en de drie afdelingen: klant en verkoop, mobiliteitsontwikkeling en marktinformatie, en marketing en communicatie. Absoluut nieuw bij klant en verkoop is één shared service center voor klantenreacties in Hasselt, als antwoord op een aanbeveling van de ombudsman. Doelen zijn ook hier eenheid van beleid, met één stem te spreken, effectiviteit en kennisopbouw. Op dit punt merkt de spreker op dat de locatiekeuze van een ondersteunende dienst meestal gebaseerd is op de identificatie van de beste praktijken op dit moment.

Verder komt er ook een shared service center voor de verwerking van abonnementen (in Oostende), al verzekert hij dat de Lijnwinkels en internetapplicaties blijven bestaan. Bijkomend voordeel is dat slechts één investering nodig is in apparatuur voor de aanmaak van abonnementen in het kader van de chipkaart en ReTiBo. De spreker merkt op dat dit dienstencentrum in april als eerste van start zal gaan, om tijdig klaar te zijn tegen het nieuwe schooljaar.

Voor de verkoop aan bedrijven wordt een competentiecentrum opgericht in Mechelen, al moeten zijn medewerkers wel de weg op. Derdebetalerverkoop aan bedrijven die over het hele land actief zijn, vereist immers eenheid van beleid. Een ander doel is kennisuitwisseling. Voor de verkoop aan de reizigers blijven de Lijnwinkels bestaan, met centrale aansturing. Alhoewel

mobiliteitsontwikkeling en marktinformatie cruciaal zijn in het stakeholdermanagement van de entiteiten, wordt de methodiek zoveel mogelijk uniform gehouden. Tot slot vermeldt hij de versterking van de eenvormig aangepakte, interne en corporate communicatie.

4. Implementatie

Wat de transitie betreft, stelt hij dat de nieuwe organogrammen goedgekeurd zijn door de raad van bestuur. Sinds de zomer van 2013 vinden informatiesessies plaats in de entiteiten en in alle ondernemingsraden. Met de vakorganisaties werd een cao over de reorganisatie afgesloten. De invulling van het nieuwe model en de plaats van de huidige functiehouders vormen daarvan een onderdeel, waarbij de spreker verzekert dat niet wordt getornd aan de werkzekerheid. Meer bepaald gaat het om afspraken over overeenstemmende functies, hoe veranderingen geregeld worden en hoe functies worden opengesteld. Verder noemt hij degressieve compensaties gedurende vier jaar als stimulans voor verhuizing naar een andere werkplek, een kennisoverdracht-premie, afspraken over werkregimes en de introductie van tele- en satellietwerk.

Op dit moment is De Lijn volop met de invulling bezig van boven naar beneden. Ongeveer drie vijfde kreeg al een plek toegewezen. Na de genoemde start in Oostende verloopt de verdere implementering stapsgewijs tegen het einde van het jaar. De reorganisatie moet ook het pad effenen voor het binnenhalen van een nieuw ERP-systeem (dat ook gebruikt wordt door MIVB en TEC), dat immers eenvormig uitgetekende processen veronderstelt. De directeur-generaal onderstreept dat De Lijn een deel van de efficiëntiewinst wil herinvesteren in dienstverlening aan de klant. Alleen al in de ondersteunende diensten kan de voorliggende oefening 40 tot 50 vte uitsparen.

II. VRAGEN VAN DE LEDEN

De heer *Marino Keulen* merkt op dat de beste structuur degene is die de reizigers in de praktijk het beste dient, maar persoonlijk heeft hij alvast geen slecht gevoel bij het verhaal. Wel roept hij de vraag op naar het draagvlak bij het personeel voor deze serieuze transitie. Wat is de kostprijs? Hoe wil De Lijn de winst concreet investeren in de dienstverlening? Wordt het aantal personeelsleden verminderd?

De heer *Jan Roegiers* wil weten of De Lijn bewust de ambitie uitspreekt een mobiliteitsmanager te zijn die een rol speelt in alle verplaatsingen in Vlaanderen. Betekent het behoud van de provinciaal gehuisveste entiteiten dat ook de operationele organisatie provinciaal blijft of kunnen onderdelen in een andere provincie geïnstrueerd worden? Heeft men ooit de optie onderzocht om in te gaan op de vraag van de grote steden om voor hun vervoersgebied een specifieke entiteit op te richten?

Mevrouw *Lies Jans* informeert hoe het toekomstbeeld tot stand kwam. Was een studiebureau betrokken? Hoeveel kostte het? Hoelang is De Lijn er al mee bezig? Wat was de inbreng van de diensten zelf? Zijn er ook andere sporen onderzocht, zoals de uitbesteding van diensten? Omdat het resultaat van de dienstencentra door de praktijk zal uitgewezen worden, is nu een nulmeting nodig, net als afspraken over de evaluatie. Zijn die gemaakt? Op hoeveel personeelsleden heeft de reorganisatie impact? Hoeveel kost de cao? Hoe zal het erg belangrijke overleg met de lokale stakeholders voortaan aangepakt worden? Wat verandert er op dat vlak?

De heer *Björn Rzoska* vraagt met welke elementen rekening werd gehouden, naast de opmerkingen van het Rekenhof over de rekrutering. Verder valt het hem op dat in weerwil van de centralisatie diensten op verschillende plaatsen terechtkomen. Heeft men er bewust voor gezorgd elke provincie haar dienst te geven? Is het niet beter thesaurie en financiën op één plaats te concentreren?

Mevrouw *Karin Brouwers* treedt bij dat op dit moment niet te beoordelen valt of de klant hier beter van wordt. Heel positief is alvast het structurele stakeholdermanagement. Ook zij vraagt wat dit op termijn betekent voor het personeelsaantal. Wat de rekrutering betreft, neemt zij aan dat de publicatie van vacatures streekgebonden blijft. Chauffeurs werken graag in hun eigen buurt, merkt zij op.

Mevrouw *Griet Smaers* heeft vragen bij de plaats van De Lijn als vervoersmanager voor alle verplaatsingen in Vlaanderen. Is het is in het perspectief van duurzaamheid en slimme verplaatsing verstandig om te kiezen voor een bus- en trambedrijf als exclusieve manager? Het lid merkt daarbij op dat bijvoorbeeld de inschakeling van taxi's en flexibel vervoer tot nu toe lastig lag bij De Lijn. Hoe motiveert het bedrijf zijn missie?

Ook de heer *Dirk de Kort* peilt naar de motivering van de interne reorganisatie. Hij vernam dat er bij het personeel grote ongerustheid is over de uitbesteding van IT-aspecten en vraagt daarom uitleg over het ERP-systeem en de personeelsbesparing. Onderzoekt De Lijn ook andere inkomstenbronnen dan personenvervoer zoals reclame, parkeerterreinen of buurtwinkels – al dan niet met partners?

III. ANTWOORDEN VAN DE HEER ROGER KESTELOOT

De heer *Roger Kesteloot* erkent dat voldoende interne steun noodzakelijk is voor een succesvolle reorganisatie, in het bijzonder een die zo ingrijpt in de werkprocessen als deze. Hij merkt op dat veel personeelsleden wel de gedachte aanvaarden dat men niet hetzelfde op vijf tot zes verschillende manieren kan blijven doen. Het komt erop aan die theoretische steun niet kwijt te raken in de praktijk. De Lijn wordt in het veranderingstraject begeleid door de combinatie Ernst & Young en ARCH International, die de competitie won tussen de vier bureaus voor organisatieontwikkeling en veranderingsbeheer waarmee Jobpunt Vlaanderen een raamcontract heeft.

Van bijzonder belang voor het draagvlak is de inhoud van de genoemde cao. Daarin zit dat wie een overeenstemmende functie heeft in het nieuwe organogram, zonder plichtplegingen daarin terecht kan. Welnu, dat is het geval voor 80% van de administratieve medewerkers. Nieuwe functies worden op een interne arbeidsmarkt opengesteld volgens met de vakorganisaties afgesproken regels. Daarin zijn ongeveer 500 van de meer dan 8000 medewerkers betrokken. Voor ruim 300 van hen is al een nieuwe plek gevonden, de andere procedures lopen.

Hij herhaalt de eerder genoemde personeelsbesparing tussen 40 en 50 vte, wat neerkomt op een jaarlijkse besparing van meer dan 2,5 miljoen euro. Daartegenover staan eenmalige investeringen in de begeleiding van het veranderingsbeheer, huisvesting en IT ter waarde van 5 miljoen euro, waarvoor in de resultatenrekening van 2013 een provisie wordt aangelegd. Daarin zit ook ongeveer 800.000 euro voor alle geschatte kosten van de compensatie voor verplaatsingen en de kennisoverdrachtpremie.

De Lijn koos er in 2003-2004 inderdaad voor om uit het keurslijf van een louter bus- en trambedrijf te treden en leverancier van duurzame mobiliteitsoplossingen te worden. Die visie is gebleven. Hij verzekert wel dat De Lijn niet de ambitie heeft om wegbeheerder te worden en dat het bedrijf preferentieel gebruikmaakt van partnerschappen om duurzame intermodaliteit waar te maken. Vandaar dat het in Vlaanderen hoofdaandeelhouder is van Cambio en het fietsdeelsysteem in Antwerpen financieel ondersteunt. De raad van bestuur besliste zopas om mee in het Blue-bikesysteem te stappen, dat complementair is aan het openbaar vervoer.

Hij bevestigt nogmaals dat het operationele in de entiteiten blijft, zowel wat exploitatie als techniek betreft, maar dat zij ondersteund worden door competentiecentra. Hij geeft het preventief onderhoud van bussen en trams als voorbeeld. Daarover worden afspraken gemaakt. Het zwaartepunt van de exploitatie verschuift trouwens sinds enkele jaren nog dieper in de organisatie naar de 16 regio's.

Wat betreft de optie om de twee grootsteden een grotere rol te geven, legt hij uit dat De Lijn tussen de verschillende mogelijkheden koos voor het behoud van de min of meer provinciale entiteiten, omdat zij de goede schaal vormen voor zowel exploitatie als het steeds meer nagestreefde stakeholdermanagement. Te grote versnippering zou het verlies van geïntegreerde vervoerstromen opleveren. Anderzijds moeten de steden door veel meer direct en persoonlijk contact wel een rol krijgen in het genoemde stakeholdermanagement. Naast de gewaardeerde contactpersonen zullen ook de directeurs van de entiteiten daar na de reorganisatie meer tijd voor kunnen vrijmaken.

Wat ICT betreft, loopt een Europese aanbestedingsprocedure voor de software. Daarnaast werden nog individuele projectmanagers aangezocht om dienstencentra op te zetten. In het kader van de cao 2011-2012 werd met de vakbonden een kader voor uitbesteding afgesproken, uitgaande van de vragen of iets een kerntaak is of De Lijn haar marktconform kan uitvoeren. Indien het antwoord op beide negatief is, kan uitbesteding onderzocht worden. Voor de post-payroll komt er binnenkort een uitbesteding aan een sociaal secretariaat.

De shared service centers gaan werken op basis van service level agreements over de verwachte kwaliteit, wat toelaat de resultaten op te volgen. De spreker antwoordt verder dat in het genoemde aantal van 500 personeelsleden op wie de reorganisatie betrekking heeft, ook mensen zitten van wie noch de baan noch de werkplek veranderen maar alleen de rapporteringslijnen.

Als andere inspiratiebron naast het Rekenhof noemt hij de leidraad voor leidend ambtenaren op het vlak van organisatiebeheersing en andere organisaties als de CM en de stad Gent. Hij ontkent dat de verdeling over verschillende locaties een vorm is van wafelijzerpolitiek. Dat zoeken naar evenwichten is er destijds, bij de oprichting van De Lijn, wel geweest en heeft toen zijn nut bewezen. Zowel personeels- en reizigersaantallen als budget zijn in de beginjaren enorm gegroeid. Sinds 2009 is de context echter enorm veranderd door de besparingsdoelstelling op personeel van 6,5%. Het komt nu aan op efficiëntie.

In dat verband verzekert hij dat ook het nieuwe ERP-systeem ondanks de begininvesteringen uiteindelijk goedkoper is dan de voortzetting van de huidige ICT-werking. De spreker bevestigt dat het, los van de implementatie van ERP, waarvoor een aanbesteding loopt, de bedoeling is dat de IT-kernactiviteiten in huis blijven. Op dat vlak botst men thans soms met de genoemde besparingsdoelstelling.

Volgens de spreker worden de klanten hier beter van, ook de externe. Het stakeholdermanagement is alvast daarop gericht. De Lijn zal de lokale bestuurders uitdagen om aan te geven hoe zij haar aanbod kan verbeteren, al zullen zij teleurgesteld worden als ze alleen maar meer vragen, gezien de budgettaire beperkingen. Maar optimalisering is wel mogelijk. Ook van het streven om de klantendienst efficiënt en met één stem te laten antwoorden op vragen en klachten, wordt de klant beter. Voor de rekrutering komt er de gevraagde eenheid van beleid, maar De Lijn begeeft zich daarvoor wel op de lokale arbeidsmarkt. Hij verzekert dat men mobiel zal rekruteren maar ook functioneel gespecialiseerd.

Reclame-inkomsten worden verder uitgebouwd, maar blijven niet meer dan een aanvulling. Hij wil ook zoeken naar wijzen om de investeringen in openbaar vervoer te valoriseren, maar merkt meteen op dat het vastgoedareaal in vergelijking met de spoorwegen beperkt is. Op het vlak van de medefinanciering van openbaar vervoer op grond van de meerwaarde die de

creatie van zijn infrastructuur oplevert, bestaat hier helaas nog geen traditie, in tegenstelling tot het buitenland. De spreker geeft de privéfinanciering van de Deens-Zweedse Sontbrug en van twee nieuwe metrostations op de Northern Line in het kader van de ontwikkeling van Battersea Power Station in Londen als voorbeelden.

Jan PEUMANS,
voorzitter

Karin BROUWERS
Jan ROEGIERS,
verslaggevers

Gebruikte afkortingen

cao	collectieve arbeidsovereenkomst
CM	Christelijke Mutualiteit
ERP	enterprise resource planning
IAVA	Interne Audit van de Vlaamse Administratie
ICT	informatie- en communicatietechnologie
MIVB	Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer te Brussel (= STIB)
ReTiBo	Registratie- en Ticketingsysteem met Boordcomputer
TEC	Transport en Commun
vte	voltijdsequivalent