



Vlaams
Parlement

stuk **1850** (2012-2013) – Nr. 1
ingediend op 21 december 2012 (2012-2013)

Gedachtewisseling

over de audit bij De Lijn
met betrekking tot de contracten van exploitanten

Verslag

namens de Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken
uitgebracht door de heer Bart Martens

Samenstelling van de commissie:

Voorzitter: de heer Jan Peumans.

Vaste leden:

mevrouw Karin Brouwers, de heer Dirk de Kort, mevrouw Griet Smaers, de heer Marc Van de Vijver;
de heren Pieter Huybrechts, Jan Penris, mevrouw Marleen Van den Eynde;
de heren Filip Anthuenis, Marino Keulen;
de heren Steve D'Hulster, Jan Roegiers;
mevrouw Lies Jans, de heer Jan Peumans;
de heer Peter Reekmans;
de heer Dirk Peeters.

Plaatsvervangers:

de heren Ludwig Caluwé, Ward Kennes, mevrouw Els Kindt, de heer Johan Sauwens;
mevrouw Agnes Bruyninckx-Vandenhoudt, de heer Johan Deckmyn, mevrouw Katleen Martens;
de dames Annick De Ridder, Lydia Peeters;
mevrouw Michèle Hostekint, de heer Bart Martens;
de heer Bart De Wever, mevrouw Tine Eerlingen;
de heer Lode Vereeck;
de heer Luckas Van Der Taelen.

INHOUD

I.	Toelichting door de heer Jos Geuens, voorzitter van het auditcomité en van de raad van bestuur van De Lijn.....	4
II.	Toelichting interne audit door de heer Dominiek Viaene, afdelingshoofd Interne Audit van De Lijn	5
	1. Nood aan meer communicatie tussen Centrale Diensten en entiteiten...	5
	2. Nood aan meer ervaring en betere werkorganisatie	5
	3. Huidig budget en controle niet optimaal – opvolging moeilijk.....	5
	4. Controle voorstelfacturen niet optimaal	6
	5. Ontbreken van simulatie en nacalculatie.....	6
	6. Afstemming van nieuwe ICT-tools	7
	7. Oligopolie bij de exploitanten.....	7
III.	Toelichting externe audit door de heer Johan Ravijts, directeur bij de Internal Audit Services van PricewaterhouseCoopers.....	7
IV.	Vragen en opmerkingen van de leden	10
	1. Tussenkoms van mevrouw Lies Jans.....	10
	2. Tussenkoms van mevrouw Karin Brouwers.....	11
	3. Tussenkoms van de heer Marino Keulen	12
	4. Tussenkoms van de heer Jan Roegiers.....	12
V.	Antwoord van de sprekers	13
	1. Antwoord van de heer Jos Geuens, voorzitter van het auditcomité en van de raad van bestuur van De Lijn	13
	2. Antwoord van de heer Dominiek Viaene, afdelingshoofd Interne Audit van De Lijn.....	14
	3. Antwoord van de heer Johan Ravijts, directeur bij de Internal Audit Services van PricewaterhouseCoopers	15
VI.	Replik van de leden en discussie.....	15

De Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken hield op 22 november 2012 een gedachtewisseling over de audit bij De Lijn met betrekking tot de contracten van exploitanten. De heer Jos Geuens, voorzitter van het auditcomité en van de raad van bestuur van De Lijn, gaf vooreerst een algemene situering van de uitgevoerde interne en externe audits. De heer Dominiek Viaene, afdelingshoofd Interne Audit van De Lijn, gaf vervolgens een toelichting over de interne audit inzake het beheer van de kosten van de exploitantencontracten, zoals die is gepresenteerd op het auditcomité van 23 mei 2012. PricewaterhouseCoopers (PwC) werd ten slotte om een externe doorlichting verzocht over het geheel van de afrekeningen van exploitantencontracten met betrekking tot regulier vervoer voor de periode 1 januari 2008 tot en met 31 december 2010. De heer Johan Ravijts, directeur bij de Internal Audit Services van PwC en tevens bedrijfsrevisor, licht deze doorlichting toe. Aansluitend was er de gelegenheid voor de leden om vragen en opmerkingen te formuleren.

I. TOELICHTING DOOR DE HEER JOS GEUENS, VOORZITTER VAN HET AUDITCOMITÉ EN VAN DE RAAD VAN BESTUUR VAN DE LIJN

De heer *Jos Geuens*, voorzitter van het auditcomité en van de raad van bestuur van De Lijn, verklaart dat hij en niet directeur-generaal Kesteloot deze uiteenzetting geeft omdat het auditcomité onafhankelijk functioneert van het management en rechtstreeks wordt aangestuurd door de raad van bestuur.

De programmering van het auditcomité gebeurt op basis van een risicoanalyse. Er is een hiërarchie van alle processen die in de interne organisatie worden opgestart, waarbij de grootste risico's in een ranking worden gezet. Zo staat het thema van vandaag – het beheer van de exploitanten – hoog op die ranking. Daarom is het ook niet de eerste keer dat dit onderdeel werd geauditeerd, aldus de heer Geuens, niet het minst omdat het beheer van de exploitantencontracten heel complex is en over veel geld gaat – 277 miljoen euro, ruim een kwart van de totale omzet van De Lijn. De dynamiek van die contracten liet niet toe om de totale kost van de exploitantencontracten te kennen bij de afsluiting van het boekjaar. Dat was zo in het verleden, maar er is nu aan gesleuteld zodat er een betere prognose kan worden gemaakt.

De spreker legt uit dat dat gebrek aan een overzicht op de totale kost van de exploitantencontracten een belangrijke reden is waarom dit onderdeel van de interne organisatie reeds vaker werd geauditeerd. In januari 2012 is in deze commissie heel de complexiteit van het exploitantenbeheer aan bod gekomen tijdens de gedachtewisseling¹ met de heer Kesteloot over de besparingsplannen van De Lijn. Over die kosten van de exploitantencontracten verschenen tevens enkele interpretatieve krantenartikels die aanleiding gaven tot enige commotie.

Het is vooral tegen die achtergrond en mede op vraag van minister Crevits dat De Lijn twee audits heeft opgestart in het auditcomité. Ondertussen is er ook nog een derde auditopdracht. De eerste audit is uitgevoerd door de eigen auditdienst en handelt over het beheer van de exploitantencontracten. Het volledige proces van het beheer van de kosten van de exploitanten is in die audit gevat. Daarin is gezocht naar de sterkte, en ook de zwakheden, van de beheersinstrumenten om de contracten sneller en accurater te kunnen opvolgen. Het eerste luik gaat alleen over het detecteren van het proces.

De tweede audit werd uitgevoerd door PwC en gaat enkel over de cijfers en niet over het proces zoals bij de eerste audit. Waren de cijfers die De Lijn tot heden heeft gebruikt correct? De methodologie stond nog niet helemaal op punt om het snel op te volgen, maar is de gebruikte methode betrouwbaar en zijn de cijfers juist?

¹ Zie de gedachtewisseling van 26 januari 2012 over het interne besparingsplan van De Lijn (*Parl. St.* VI.Parl. 2011-12, nr. 1503/1).

De derde auditopdracht is het gevolg van de eerste twee. Toen bleek dat de kern van het probleem de betrouwbaarheid van de forecast was, is hierover een audit gestart. De heer Geuens licht deze kort toe na de toelichting van de heren Viaene en Ravijts.

II. TOELICHTING INTERNE AUDIT DOOR DE HEER DOMINIEK VIAENE, AFDELINGSHOOFD INTERNE AUDIT VAN DE LIJN

De heer *Dominiek Viaene*, afdelingshoofd Interne Audit van De Lijn, geeft een toelichting over de audit ‘Beheer kosten exploitanten’, zoals die is gepresenteerd op het auditcomité van 23 mei 2012. De audit is uitgevoerd eind 2011, begin 2012. De aanbevelingen en bevindingen zijn dus al geïmplementeerd of minstens in uitvoering.

De inhoud van de presentatie volgt de klassieke indeling van een auditrapport. Eerst situeert de heer Viaene de auditopdracht, en dan geeft hij voor elke bevinding de aanbevelingen en acties weer zoals die door het management naar voren zijn gebracht.

De keuze voor het onderzoeken van het beheer van de kosten van de exploitanten is gebaseerd op het feit dat het een belangrijk strategisch risico was van De Lijn, en dat het een belangrijke ondersteuning biedt aan de corebusiness van De Lijn. De omvang van het proces bedraagt 260 miljoen euro, maar dat kan van jaar tot jaar fluctueren. Het betreft een complex proces met meerdere deelprocessen. Volgens de heer Viaene omvat de audit het volledige proces van het kostenbeheer van exploitanten: wie is in dat proces betrokken, welke controles zijn gepland, hoe zit het met de uitvoering van de contracten, wie volgt de contracten op enzovoort.

1. Nood aan meer communicatie tussen Centrale Diensten en entiteiten

Een eerste bevinding, aldus de heer Viaene, is de nood aan meer communicatie tussen de Centrale Diensten en de entiteiten. Deze aanbevelingen hebben een hoge prioriteit:

- voorzien in een regelmatig overleg tussen Exploitatie en Financiën, zowel in de Centrale Diensten als in de vijf entiteiten van De Lijn;
- deze entiteiten, die samen vallen met de Vlaamse provincies, vervolgens informeren over de komende veranderingen, bijvoorbeeld over contractwijzigingen, zodat zij de nodige input kunnen geven aan de Centrale Diensten en sneller kunnen anticiperen op wijzigingen;
- voorzien in meer en een beter gestructureerd overleg tussen het centrale Business Intelligence Competence Center (BICC) van De Lijn en de businessanalisten in de entiteiten.

De actie van het management bij deze bevinding moet, aldus de heer Viaene, bestaan uit de implementatie van de exploitantentoepassing die ervoor zorgt dat alle wijzigingen in verband met bepaalde contracten meteen in het systeem worden opgenomen. Op die manier kan sneller worden ingespeeld op wijzigingen.

2. Nood aan meer ervaring en betere werkorganisatie

Als tweede bevinding noemt de heer Viaene de nood aan meer ervaring en een betere werkorganisatie. De aanbevelingen met hoge prioriteit zijn hier:

- afdelingen Exploitatie zodanig organiseren dat exploitantencontracten constant kunnen worden opgevolgd, en de extra werkdruk kan worden opvangen zonder aan efficiëntie in te boeten. De input van voltijdse equivalenten kan immers sterk verschillen van entiteit tot entiteit. Een extra werkdruk in een bepaalde entiteit moet door samenwerking beter worden opgevangen;
- meer ervaring opbouwen in de dienst Exploitantenbeheer, die centraal gesitueerd is. De echte kennis van de contracten situeert zich echter vooral op lokaal niveau of entiteitsniveau;

- ervaring opbouwen door de collega's van de entiteiten te raadplegen of door stages te organiseren. Zo kunnen mensen van de Centrale Diensten meer inzicht verwerven in de werking van de contracten.

De actie die hierop moet inspelen, bestaat uit de implementatie van de exploitantentoepassing en de opleiding die hierbij nodig is.

3. Huidig budget en controle niet optimaal – opvolging moeilijk

De heer Viaene stelt als derde bevinding dat het huidige budget en de controle niet optimaal zijn opgesteld en de opvolging moeilijk is. Deze bevinding dateert van eind vorig jaar en is intussen al achterhaald. De aanbevelingen met hoge prioriteit ter zake zijn:

- elke entiteit moet op uniforme wijze budgetten opstellen met een goed getest programma;
- de nodige duidelijkheid creëren over de achterstallen van 2008-2010. Volgens de heer Viaene is deze laatste oefening al gecontroleerd door de mensen van PwC.

Om aan deze aanbevelingen tegemoet te komen, dienen de volgende acties te worden uitgevoerd. De nieuwe budgetapplicatie van 2012 – die bestaat uit een exploitantenmodule, een loonmotor, een inputmodule en een gasoliemodule – moet ervoor zorgen dat de budgettering beter kan verlopen. Het Functioneel Overleg Exploitatie de achterstallen regelmatig updaten aan Financiën, Exploitatie en de Centrale Diensten. Ondertussen zijn deze achterstallen al verrekend.

4. Controle voorstelfacturen niet optimaal

De vierde bevinding is dat de controle van de voorstelfacturen niet optimaal gebeurt. De aanbevelingen met gemiddelde prioriteit zijn hier:

- de controle van de voorstelfactuur onder de vorm van de interface niet meer uitvoeren;
- in het kader van de delegatie van bevoegdheden is de controle van de voorstelfactuur, onder de vorm van de interface, door een afdelingshoofd niet vereist;
- het is aangewezen om het aantal door de exploitant gereden kilometers vroeger in het proces te controleren en niet te wachten tot het opmaken van de voorstelfactuur. De heer Viaene geeft aan dat dat punt het belangrijkste is. De Lijn werkt met 'self billing': zij maakt de facturen op voor de exploitant. Het is aangewezen dat zij, vooraleer de voorstelfactuur op te maken, maandelijks de kilometers van de exploitant zou opvolgen, zodanig dat zij sneller wijzigingen of problemen kan detecteren.

Het Functioneel Overleg Exploitatie formuleert als actiepunt met betrekking tot deze laatste aanbeveling: het proactief opvolgen van de prestaties van de exploitanten. Deze rol zou volgens de heer Viaene kunnen zijn weggelegd voor de regiomanagers.

5. Ontbreken van simulatie en nacalculatie

De aanbevelingen van hoge prioriteit zijn hierbij:

- steeds simulaties uitvoeren bij contractwijzigingen die een implicatie hebben op de kostprijs van het contract;
- de kostprijs regie beter betrekken bij de simulaties, om de voordeligste uitbatingsvorm te berekenen;
- vastomlijnde regels voor simulaties opstellen en deze bespreken met de exploitanten;
- voorzien in nacalculatie.

De spreker wijst erop dat er ondertussen een exploitantenmodule is, een budgetapplicatie en een forecastmodule, waardoor al die zaken nu op een betere manier worden opgevolgd.

De acties sluiten hierbij aan: het in maart 2012 opgestelde stappenplan om vooraf een simulatie van kostprijswijziging mogelijk te maken en de exploitantentoepassing waarin al die gegevens worden gecentraliseerd.

6. Afstemming van nieuwe ICT-tools

Wat deze zesde bevinding betreft wordt er volgens de heer Viaene aanbevolen dat er een link zou zijn tussen de toepassing voor contractbeheer en deze voor budgetbeheer. Zo kunnen de cijfers op elkaar gebaseerd zijn en kunnen fouten uit het systeem worden weg-gewerkt, voor zover die fouten aanwezig zouden zijn.

7. Oligopolie bij de exploitanten

De laatste bevinding met aanbevelingen van hoge prioriteit betreft het oligopolie bij de exploitanten. De heer Viaene somt de aanbevelingen op die prijsafspraken tussen groepen onderling onmogelijk moeten maken:

- contractvoorwaarden inzake conglomeraten altijd toepassen en desnoods aanpassen;
- in de contracten in de mogelijkheid voorzien om de exploitatie zelf uit te voeren indien het contract wijzigt en het daardoor bijvoorbeeld interessanter wordt om bepaalde lijnen zelf uit te voeren;
- de marktwerking garanderen.

Als actiepoint hierbij vermeldt de heer Viaene de vraagstelling van het Functioneel Overleg Exploitatie over hoe prijsafspraken onmogelijk kunnen worden gemaakt. Op dit ogenblik wordt het nieuwe bestek voorbereid dat ervoor moet zorgen dat de risicoverdeling tussen De Lijn enerzijds en de exploitanten anderzijds op een meer evenwichtige manier wordt opgebouwd in het bestek. Meer details daarover kan de heer Viaene nog niet geven.

De heer Viaene besluit dat veel van de genoemde aanbevelingen ondertussen al zijn uitgevoerd of dan toch minstens al in uitvoering zijn.

III. TOELICHTING EXTERNE AUDIT DOOR DE HEER JOHAN RAVIJTS, DIRECTEUR BIJ DE INTERNAL AUDIT SERVICES VAN PWC

De heer *Johan Ravijs*, directeur bij de Internal Audit Services van PwC en tevens bedrijfs-revisor, stelt dat De Lijn hem in die hoedanigheid heeft gevraagd om een opdracht uit te voeren. Die opdracht gaat over het geheel van de contracten van het regulier vervoer die De Lijn heeft afgesloten met de exploitanten. De precieze vraag was om na te kijken of de afrekening van de 158 contracten over de periode 1 januari 2008 tot en met 31 december 2010, conform de afspraken gebeurd is, dit wil zeggen conform het bestek en de overeenstemmende prijsopgaven die zijn afgesloten met de verschillende exploitanten.

PwC heeft die opdracht uitgevoerd conform een aantal auditstandaarden, meer bepaald de International Standard on Assurance Engagements 3000 (ISAE 3000). Dat betekent een auditopdracht omtrent financiële informatie maar die geen volledige jaarrekening is. PwC moet dus tegemoetkomen aan dezelfde vereisten als een revisor of een commissaris zou moeten doen. Men moet dus dezelfde ethische voorschriften volgen, men moet onafhankelijk zijn en men moet redelijke zekerheid kunnen bieden. Dat moet men vertalen in een auditopinie aan het einde van de opdracht. PwC heeft die auditopinie gemaakt en gericht aan het auditcomité. Voor het zomerreces heeft PwC een presentatie gemaakt en die samen met de bevindingen meegedeeld aan het auditcomité.

De heer Ravijs wijst erop dat de reikwijdte van de opdracht gaat over de eindafrekening van exploitantencontracten voor de jaren 2008, 2009 en 2010 en dat voor 158 contracten van regulier vervoer. Contracten voor de belbus of contracten met scholen voor leerlin-genvervoer zijn hier niet inbegrepen. Ook 2011 en 2012 maken uiteraard geen deel uit van het onderzoek.

In de auditstandaard staat dat je met een bepaalde materialiteit rekening moet houden en volledige zekerheid moet geven over de juistheid van de eindafrekeningen, aldus de spreker. Men kan dat niet tot op de euro juist doen. De auditstandaard spreekt van het begrip materialiteit. PwC heeft zijn methodologie om die materialiteit vast te stellen. Daarbij wordt rekening gehouden met zowel kwantitatieve als kwalitatieve factoren.

De heer Ravijts licht toe dat er is uitgegaan van de kwantitatieve factor. Aangezien men in dit geval een uitspraak moet doen over het geheel van de afrekeningen, dus niet contract per contract, neemt men de totale som, namelijk 621 miljoen euro, waar men de factor 0,5 procent op toepast om de kwantitatieve factor van materialiteit te bepalen. Dat betekent dat wanneer PwC zijn onderzoek doet en de contracten gaat nakijken en één individuele fout vindt of de som van een aantal fouten die in totaal groter zou zijn dan de materialiteitsdrempel, PwC eigenlijk geen opinie meer kan geven zonder voorbehoud. Dat is de bedoeling van de materialiteit.

Om voeling te houden met het feit dat iedereen het eens is met de materialiteitsbeoordeling, werd die afgestemd met het management voor men aan de opdracht is begonnen. Achteraf zijn er ook een aantal gesprekken geweest met het college van commissarissen. Die berekening leek niet af te wijken van wat zij normaal gezien toepassen.

De heer Ravijts wijst ook op de werkmethode, namelijk de 'Summary of Unadjusted Differences', bij de beoordeling van niet-aangepaste verschillen. Om te bepalen of de som van de verschillen groter is dan de materialiteitsdrempel, houdt men ook rekening met individuele verschillen. Indien deze verschillen groter zijn dan 300.000 euro worden deze afzonderlijk gerapporteerd. Bij het bekijken van de verschillen die men is tegengekomen in de opdracht, heeft men die methode echter niet moeten gebruiken.

Belangrijk is dat er enerzijds een materialiteit is gebruikt en dat het anderzijds gaat over een representatieve steekproef. PwC heeft niet alle 158 contracten onderzocht, waar ook geen tijd voor was, maar een representatieve steekproef bepaald. Voor het bepalen daarvan, bestaan in de auditstandaard een aantal richtlijnen. PwC was van mening dat het 50 procent van het bedrag zou moeten hebben nagerekend. Men heeft de contracten gerangschikt van groot naar klein. Als men 50 procent neemt, komt men uit op ongeveer 311 miljoen euro. PwC heeft dus de 35 grootste contracten individueel nagerekend.

Die 0,5 procent van het totaal is dan ongeveer 3 miljoen euro. Als de kleinste contracten – in totaal 17 – volledig fout zouden zijn, dan zou men nog maar maximaal aan die 3 miljoen euro kunnen komen, dus werd geoordeeld dat die contracten zeker niet moesten worden bekeken. Er bleven dus 106 contracten over. Daarvan is een steekproef genomen. Dat gebeurt at random, wat de onderzoekers toestaat om, indien er fouten worden gevonden, die te kunnen extrapoleren en zo een uitspraak te kunnen doen over het geheel van de afrekeningen.

De heer Ravijts stelt dat er een grote steekproef nodig was, omdat men een behoorlijke zekerheid wou. Van die 106 contracten heeft men nog 27 contracten nagerekend. In totaal heeft men dus 62 van de 158 contracten individueel nagerekend voor de jaren 2008, 2009 en 2010. Eerst moest uiteraard de opdracht worden begrepen, aldus de heer Ravijts. Dat is belangrijk om de voornoemde materialiteit te kunnen vaststellen. Die moet worden vastgesteld om de steekproef te kunnen bepalen. Vervolgens werd het management gevraagd of dit nu was wat werd bedoeld en of het management het daarmee eens was.

Vervolgens moesten de werkelijke afrekeningen worden nagerekend. Daartoe hadden de onderzoekers een rekenmodel gemaakt. Het narekenen van 62 contracten op een drietal weken tijd is een uitdaging. Diverse mensen moesten daar tegelijk aan werken. PwC heeft dus proberen te zorgen voor standaardisatie. Men heeft de berekening volledig

nagebouwd, op basis van het bestek en de overeenkomsten die zijn afgesloten. Daarin staan een aantal formules, een aantal elementen die de prijs – de prijs per kilometer en de vaste kosten – beïnvloeden. Ook werd, telkens er informatie moest worden gekopieerd uit een bepaald bestand van De Lijn of telkens PwC informatie moest overnemen, duidelijk gemaakt wat er specifiek moest gebeuren in iedere stap. Dat rekenmodel is getest en met de mensen van De Lijn werd bekeken of dat klopte. Waren er verschillen, dan werd met hen vastgesteld of de fout school in het rekenmodel of in de berekeningen van De Lijn.

Toen dat model klaar was, werd dat gevuld met de informatie van de 62 contracten en werd de individuele narekening verricht. Aangezien De Lijn werkt met afrekeningen per maand, heeft PwC zijn model op dezelfde manier opgebouwd, aldus de heer Ravijs. Voor 2008, 2009 en 2010 heeft men dus voor elk contract, voor elke maand, een narekening gedaan, die men vervolgens heeft opgeteld. Zo kon men, als er verschillen waren, zien waar die vandaan kwamen, zodat de discussie kon worden aangegaan met De Lijn over de vraag of dat verschil te wijten was aan een berekeningsfout van PwC, een berekeningsfout van De Lijn of een verschillende interpretatie van de informatie. Die individuele narekeningen zouden toelaten een conclusie te trekken over het geheel van de afrekeningen. Het rekenmodel werd uitgewerkt op basis van het bestek, de prijsopgaven en alle prijselementen die van toepassing waren. Dat model is dus gebruikt voor de herberekening van die 62 geselecteerde contracten.

Per contract zijn een aantal stappen uitgevoerd. De heer Ravijs wijst erop dat het immers niet over één berekening gaat. Een dergelijk contract is onderhevig aan veranderingen. Niet elke maand wordt hetzelfde aantal kilometers uitgevoerd. Ook in het contract zelf is in een aantal herzieningsmomenten voorzien. Afhankelijk van het contract kunnen er ook contractgebonden herzieningen zijn. Voor elke contractherziening moet er dan eigenlijk een nieuwe berekening gebeuren, die van toepassing wordt vanaf die specifieke maand in de periode die onder de loop werd genomen. Dat betekent dat de onderzoekers een kilometergerelateerde vergoeding hebben berekend, die ze dan hebben vermenigvuldigd met de werkelijk gefactureerde en de werkelijk gereden kilometers, zoals opgegeven door de exploitant. Ook werden de vaste kosten per maand berekend, en vervolgens werd de optelsom gemaakt voor de diverse maanden van de onderzochte periode.

In de contracten zelf is dus in een aantal ‘events’ voorzien. Op 1 januari is er telkens een herzieningsmoment, bijvoorbeeld omdat de brandstofprijzen worden geïndexeerd, omdat de onderhoudsprijzen worden geïndexeerd, maar ook wanneer de lonen worden aangepast, omdat aan de exploitanten wordt gevraagd dat ze dezelfde cao-voorwaarden zouden hanteren als De Lijn. Als een cao wordt aangepast, dan is dat ook een herzieningsmoment in dat contract. PwC heeft drie dergelijke momenten vastgesteld: op 1 september 2008, 1 oktober 2008 en 1 februari 2010. Standaard zit men per contract dus met minimaal zes herberekeningsmomenten. Er kunnen ook contractgebonden events van toepassing zijn. Het was een moeilijke zaak om de totaliteit daarvan na te gaan. De onderzoekers zijn eigenlijk afgegaan op de informatie die ze daarvan van De Lijn hadden gekregen. Dat is niet verkeerd: die afrekening was, althans voor het grootste deel van de exploitanten, inmiddels al overgemaakt aan de exploitanten zelf, die hun akkoord hadden gegeven over die afrekening. Mocht PwC dat alles hebben moeten nagaan, dan was dat dezelfde procedure geweest, zij het dat die dan in het beheer van PwC was geweest en niet in dat van De Lijn.

Na het systematisch toepassen van die procedure per contract, per maand, per herberekeningsmoment, heeft men telkens bekeken waar er verschillen waren met de berekeningen van De Lijn. Die konden individueel worden bekeken. Men is die verschillen gaan bespreken, om vast te stellen of het ging over een aanpassing of een rekenfout van de onderzoekers.

Op alle contracten zat wel wat verschil, maar dat was te wijten aan afrondingsverschillen, aldus de heer Ravijts. Over een periode van drie jaar gaat het dan om een aantal euro's, geen honderden euro's. Bij verschillen die niet het gevolg waren van afrondingsverschillen, is men gaan uitzoeken hoeveel die bedroegen. Daar is dan het totaal van berekend. Dat totaalverschil, over alle contracten en alle jaren heen, bedraagt ongeveer 310.000 euro, of 0,01 procent van de totale waarde van het contract. De spreker concludeert dat er geen noemenswaardige verschillen zijn vastgesteld met de afrekening die De Lijn heeft gemaakt.

De heer Ravijts stelt dat men genoodzaakt was om in de oefening een aantal reikwijdtebeperkingen in te bouwen, vanwege de beperkte tijd en omdat de problematiek voornamelijk over de afrekening zelf ging, en niet over systemen of informatie rondom de afrekening.

Een aantal van die beperkingen hebben te maken met de operationele software die De Lijn gebruikt. Bijvoorbeeld het overnemen van die gegevens naar de berekening van de contracten is niet nagezien. Ook het aantal uren dat gepresteerd zal moeten worden, komt uit die software, de werkelijk gereden kilometers komen uit de facturatie. Anciënniteit is een belangrijk gegeven, stelt de heer Ravijts, omdat het bepaalt welk loon zal worden berekend in de prijs. De brongegevens zelf zijn niet nagegaan, maar de herberekening van de anciënniteit, zoals bepaald in het contract, heeft men wel uitgevoerd.

De heer Ravijts wijst erop dat in de gunning van de exploitanten heel wat informatie staat die nodig is om de prijs te berekenen. Er is gekeken naar die gunningsdocumenten en de bestekken. Men heeft een aansluiting gemaakt, om te kijken of de juiste cijfers gebruikt zijn, maar verder onderzoek daarover is niet gevoerd. Hetzelfde geldt voor de loonkosten en de vaste kosten, zoals de afschrijvingskosten van de bussen. Die zaken zijn bekeken op redelijkheid, er zijn een aantal narekeningen gedaan, maar of dat effectief overeenkomt met de gegevens bij de exploitant zelf, viel buiten het onderzoek.

Tot slot vermeldt de heer Ravijts nog een aantal zaken die op basis van objectieve informatie konden worden nagekeken. Op een prijsherzieningsmoment bijvoorbeeld moet de nieuwe gasolieprijs gebruikt worden die van toepassing is voor dat jaar. Men heeft die prijs nagekeken. Ook de cao-informatie is nagekeken.

De heer Ravijts concludeert, op basis van alle werkzaamheden en onder voorbehoud van de effecten van een aantal reikwijdtebeperkingen, dat de managementstelling dat de berekening is uitgevoerd conform de bepalingen van het bestek en de overeenkomst met de exploitanten, getrouw is. Er werden geen materiële zaken vastgesteld.

IV. VRAGEN EN OPMERKINGEN VAN DE LEDEN

1. Tussenkost van mevrouw Lies Jans

Mevrouw *Lies Jans* heeft de persberichten waarover de heer Geuens sprak, nagelezen. Er is sprake van 24 miljoen euro, te wijten aan enerzijds de overschatting van de opbrengsten door besparingen, en anderzijds de afrekeningen van exploitanten. Wat dat laatste betreft, blijft het voor mevrouw Jans ook na de uiteenzettingen van vandaag vreemd dat men pas na een aantal jaren tot de vaststelling is gekomen dat er een tekort is. In dit geval gaat het over de contracten van 2008 tot 2010. Mevrouw Jans vraagt zich af of er in alle voorgaande jaren nooit problemen zijn vastgesteld bij de afrekeningen. Hoe komt het dat dit pas vorig jaar is vastgesteld en dat men pas dan in actie is geschoten?

Met de exploitantenapplicatie en de budgetapplicatie zou De Lijn alles nu concreet kunnen opvolgen en op een correcte manier afrekenen. Mevrouw Jans heeft het gevoel dat de problemen daarmee opgelost zullen zijn. Het is haar alleen niet duidelijk welke applicaties precies al in werking zijn. Ze zou ook graag vernemen in welke mate er nu concreet gerap-

porteed wordt aan de auditcommissie. Voorts vraagt mevrouw Jans hoe de exploitanten-toepassing concreet werkt en of daarover overlegd is met de exploitanten zelf.

Er is een nieuw systeem opgezet. Misschien gebeuren er ook aanpassingen in de manier van afrekenen. Mevrouw Jans vraagt zich af hoe er is overlegd met de exploitanten die daarin betrokken partij zijn. Wat de controle van de voorstelfacturen betreft, moeten de regiomanagers proactief prestaties controleren. Vraag is welke methode daarvoor wordt toegepast en of dat efficiënt gebeurt.

Een belangrijke vaststelling is verder dat het oligopolie van de exploitanten moet worden bestreden. Prijsafspraken moeten onmogelijk worden gemaakt. De heer Viaene stelt zich eveneens de vraag hoe dat moet gebeuren. Het is volgens mevrouw Jans belangrijk dat op heel korte termijn werk wordt gemaakt van het oplossen van dit probleem.

Wat het bestrijden van dat oligopolie betreft, werd de suggestie gedaan om in de contracten met de exploitanten een bepaling in te lassen waardoor De Lijn bij een contractswijziging de mogelijkheid krijgt de exploitatie zelf uit te voeren indien dit goedkoper is dan de externe uitvoering. Zij vraagt zich wel af in welke mate er rekening wordt gehouden met die 50/50-verhouding die is opgenomen in de beheersovereenkomst van De Lijn. De Lijn moet immers voor 50 procent worden uitgebaat door exploitanten en voor 50 procent in eigen regie.

Wat de herzieningsmomenten betreft, had de heer Ravijts het over de loonindexering en de stijging van de brandstofprijzen. Mevrouw Jans vraagt zich af of dit volledig wordt doorgerekend aan De Lijn dan wel of er wordt voorzien in een maximum in de prijsherzieningen.

Mevrouw Jans besluit verder ook uit de toelichting dat de afrekeningen correct zijn verlopen, hoewel de methodes misschien niet altijd adequaat genoeg werden toegepast. Dit zou in de toekomst wel vlotter kunnen. Mevrouw Jans vraagt zich ten slotte af wat nu precies de oorzaak is van de put van vierentwintig miljoen euro, indien het niet ligt aan het afrekeningsysteem, zoals in de pers stond.

2. Tussenkost van mevrouw Karin Brouwers

Mevrouw *Karin Brouwers* is blij te kunnen vaststellen dat uit de audit van PwC blijkt dat wat de cijfers betreft, alles correct is verlopen. Wat de interne audit betreft, die over het proces gaat, blijkt dat in het verleden een en ander is misgelopen, met die vermelde put als gevolg.

Dat proces wordt nu stilaan aangepast aan de aanbevelingen. Daarvoor neemt men de tijd tot in het derde trimester van 2013. Door die andere manier van werken worden de verantwoordelijkheden veel duidelijker bij bepaalde personen of diensten gelegd. Vraag is of het effect daarvan intern al zichtbaar is. Indien dat niet het geval is, dan zijn die aanbevelingen niet juist.

Verder vraagt mevrouw Brouwers zich af wat de reactie is van de exploitanten op het feit dat zij veel nauwer worden opgevolgd. Zij betwijfelt of De Lijn beter meer zelf kan doen en of De Lijn dat eigenlijk wel wil. Het gaat hier over de helft van het totale vervoer. Bovendien betreft het hier een aantal grote bedrijven en kleine en middelgrote ondernemingen. Het kan niet de bedoeling zijn te evolueren naar een monopolistisch systeem. Mevrouw Brouwers heeft niet het gevoel dat de exploitanten de schuld moeten krijgen van wat er fout is gelopen. Het is intern bij De Lijn dat de zaken niet optimaal zijn opgevolgd. Dat gebeurt nu wel. Ze hoopt dat met de exploitanten goed overlegd wordt. Volgens haar moet men zich ook houden aan de duidelijke richtlijnen die hierover in de beheersovereen-

komst staan. Ten slotte vraagt ze of op intern vlak problemen sneller worden opgevolgd, en hoe er op extern vlak wordt omgegaan met de exploitanten.

3. Tussenkost van de heer Marino Keulen

De heer *Marino Keulen* heeft een aantal beleidsmatige bedenkingen. Wat de mensen van PwC betreft, vindt hij het heel belangrijk dat ook 2011 en 2012 worden gecontroleerd, want door de eerste grote besparingsoefening waar De Lijn mee is geconfronteerd, is toch een en ander aan de oppervlakte gekomen, namelijk een bedrag van 24 miljoen euro. Volgens de heer Keulen moet dit bedrag in 2012 verminderen, want de nodige vaststellingen zijn gebeurd, en nu kan het bedrijf er rekening mee houden om dit soort van ontsporing te voorkomen.

Hij vindt het heel bizar dat in een bedrijf waar meer dan een derde van de ritten gebeurt door derden, door onderaannemers en exploitanten, men moet vaststellen dat er te weinig ervaring is, te weinig traditie, te weinig expertise om toezicht te houden op zaken als de kostenfactuur en de kostencomputatie. Het betreft immers een van de belangrijke pijlers van de dienstverlening. Hij weet dat mensen nog van weinig schrikken, maar dit mag men toch niet louter als vaststelling accepteren, namelijk zeggen dat men zich daaromtrent slecht heeft georganiseerd, als men weet dat het bedrijf slechts op deze basis kan bestaan.

De heer Keulen vindt ook, zoals mevrouw Brouwers, dat het niet om een heksenjacht gaat bij de exploitanten, want tenslotte doen die ook hun best. En als ze dat niet doen, dan moeten ze daar ook op aangesproken worden, en eventueel gesanctioneerd. Hij weet dat De Lijn ook budgettaire tijden van overvloed en welvaart heeft meegemaakt – de periode van zes jaar dat hij zelf in de regering zat – en dat toen het toezicht op besteding van middelen veel minder aanwezig was. Maar toch ontslaat dit De Lijn niet van haar verantwoordelijkheid op dit moment.

In beleidsmatig opzicht stelt de heer Keulen zich ook de vraag hoe klassieke toezichtsorganen functioneren, zoals regeringscommissarissen, het Rekenhof en de Inspectie van Financiën, aangezien men deze ontsporing eigenlijk maar heeft vastgesteld omdat er plotseling besparingen noodzakelijk waren. Op dat moment pas heeft men plots een organisatorisch probleem vastgesteld – en dan is hij, zo stelt de heer Keulen, nog heel vriendelijk met zijn kwalificatie van die 24 miljoen euro. Dit is dus iets wat verder moet worden onderzocht, zeker in deze sombere budgettaire tijden, want het gaat tenslotte over belastinggeld.

Volgens de heer Keulen mag men deze feiten trouwens ook niet zien als iets wat gewoon fout is gelopen. Er moet worden nagegaan of hier niet meer aan de hand is en of het eventueel zelfs zou kunnen gaan om schuldig verzuim. Met schuldig verzuim bedoelt hij het nalaten van toezicht op de besteding van belastinggeld, hoe het geld binnenkomt en buitengaat, in dit geval De Lijn.

4. Tussenkost van de heer Jan Roegiers

De heer *Jan Roegiers* vindt dat er heel wat nuttige informatie is verstrekt. Hij vindt de conclusies van de heer Ravijts duidelijk, en in zekere zin ook geruststellend. Hij verheugt zich daarover, maar hij maakt zich wel iets meer zorgen met betrekking tot de eerste voorstelling. Ook die aanbevelingen waren duidelijk, maar tegelijk laten ze toch ook wel veronderstellen dat er wel degelijk een en ander fout is gelopen.

Bij drie van de bevindingen heeft de heer Roegiers toch wel enkele bedenkingen. “Het huidige budget en de huidige controle is niet optimaal opgesteld en er is een moeilijke opvolging.”. De aanbevelingen zouden dat dan gedeeltelijk moeten verbeteren. “De controle van de voorstelfacturen is niet optimaal.”. Controle blijkt dus voor de tweede keer een probleem te zijn. De derde bevinding, waar mevrouw Jans het ook al over heeft gehad,

gaat over het bestrijden van het oligopolie bij de exploitanten. Hij is het eens met de heer Keulen dat er geen heksenjacht nodig is, maar als men duidelijk maakt dat prijsafspraken moeten worden vermeden, dan doet dat vermoeden dat er wellicht prijsafspraken zijn gemaakt. Zijn hier misschien ook bewijzen voor? Indien het gaat over mogelijk misbruik van het aanwenden van belastinggeld, dan moet dit ook duidelijk worden gezegd.

V. ANTWOORD VAN DE SPREKERS

1. Antwoord van de heer Jos Geuens, voorzitter van het auditcomité en van de raad van bestuur van De Lijn

De heer *Jos Geuens* ziet duidelijk een lijn in de verschillende tussenkomsten, dus hij probeert die in hun globaliteit te vatten. Hij wil het volgende punt maken. Als bij het opstellen van een begroting in 2011 de kost van de exploitanten berekend is op 256 miljoen euro en men uiteindelijk 277 miljoen euro uitgeeft, terwijl men in een besparingsjaar zit, dan krijgt men de huidige commotie, en krijgt men verwijten zoals 'lijken uit de kast' en 'De Lijn kan niet tellen'. Dat is niet juist omdat De Lijn eenvoudigweg de besparingsdoelstelling niet heeft gehaald. Ze heeft de kosten van de exploitanten verkeerd ingeschat omdat ze niet de instrumenten had om die exact te bepalen. Er is één wetmatigheid in de afrekening van de contracten, namelijk dat er altijd een N+2 of N+3 aan te pas kwam. Het was pas twee of drie jaar later dat de echte eindafrekening werd gemaakt, bij gebrek aan goede tools. De heer Geuens wijst er ook op dat de contracten zijn opgezegd in 1996 en heronderhandeld in 2003. Ze zijn veel complexer geworden. Intussen heeft De Lijn zich organisatorisch aangepast om het accurater op te volgen. De bedrijfsrevisoren hadden een probleem, niet zozeer met het feit dat De Lijn jaren later provisies nam om de contracten af te rekenen, maar wel met het feit dat de provisies niet volledig juist waren. De Lijn had de instrumenten niet om de provisies exact te bepalen op het ogenblik dat het boekjaar werd afgesloten.

De aanpassing van de tools is het hoofdobjectief geworden van deze operatie, aldus de heer Geuens. Het gaat dus niet zozeer om een probleem met de exploitanten of om een probleem van foute calculatie. De berekeningen zijn exact, maar De Lijn kon geen exacte begroting opmaken, bij gebrek aan ordentelijke en betrouwbare forecast. Het verschil van 21 miljoen euro tussen begroting en rekening is natuurlijk een tegenvaller in tijden van besparingen. De exploitanten hadden hier geen probleem mee. Er is ook geen noodzaak om de 50/50 procent te heronderhandelen – een beleidsoptie trouwens van Vlaams Parlement en Vlaamse Regering. De exploitanten waren bereid om een inspanning tot besparing te doen. Ook zij zijn verrast door de reactie achteraf.

In januari is in deze commissie uit de discussie met de heer Kesteloot ook duidelijk gebleken dat het management de effecten van de vaste kosten in een besparingsmodus heeft onderschat. Een bus die niet rijdt, moet ook worden afgeschreven. Een kilometerreductie van 3 procent betekent dus geen mindering van 3 procent.

Er is ondertussen een derde audit opgestart, toen al snel bleek wat de kern van het probleem was, namelijk de betrouwbaarheid van de forecast. Er is dan een audit van de forecast uitgevoerd die pas is opgeleverd en die nog moet worden gerapporteerd aan het auditcomité. De conclusie is dat de forecast nu wel betrouwbaar is. De afrekening van de contracten gebeurt niet meer met N+2 of N+3, maar gebeurt het jaar nadien. Het kan nog steeds niet – en dat zal nooit kunnen – bij de afsluiting van het boekjaar. Als er een provisie wordt genomen, zal die exact zijn. Het management volgt de forecastgegevens maandelijks op.

In antwoord op de bedenkingen van de heer Keulen stelt de heer Geuens dat er voorheen één grote 'containerdirectie Techniek en Exploitatie' was. Zowel het onderhoud en

de bouw van stelplaatsen, het onderhoud van trams en bussen, de aankoop van trams en bussen als het beheer van de contracten, waren ondergebracht in één directie. In 2008 heeft het management een strategisch plan ‘Nieuwe wegen voor exploitatie’ uitgewerkt en is de directie opgesplitst in een directie Exploitatie en een directie Techniek. Er zijn toen ook beheersinstrumenten uitgewerkt om alles goed op te volgen.

De bedrijfsrevisoren hebben in het verleden de algemene vergadering duidelijk gemaakt dat de rekening correct was maar tevens de klassieke notie naar voren gebracht dat de afrekening van de exploitanten nog moest volgen. Daarvoor werden steeds provisies ingeschreven. Niemand wist echter zeker of die provisies exact waren. De bedrijfsrevisoren hebben dit vijf of zes jaar lang volgehouden. Nu zijn ook die provisies exact.

De heer Jos Geuens merkt op dat hij geen indicaties heeft dat er prijsafspraken worden gemaakt. Dit blijkt alvast niet uit de audit. De raad van bestuur voelt dit niet aan. De scherpte van de aanbestedingen en het aantal potentiële kandidaten kunnen ongeveer worden gemeten. Er is enige wisseling van contracten tussen pachters of exploitanten zelf. Volgens de heer Geuens moet dit binnen het management of binnen het auditcomité geen bijzondere aandacht krijgen. Er is immers geen enkele indicatie.

2. Antwoord van de heer Dominiek Viaene, afdelingshoofd Interne Audit van De Lijn

In antwoord op de vragen van mevrouw Jans stelt de heer *Dominiek Viaene* dat wat de betrokkenheid van de exploitanten bij de exploitantentoepassing betreft, hij kan verwijzen naar de contractbesprekingen tussen De Lijn en de exploitanten. De exploitantentoepassing is een interne toepassing om de contracten te beheren en bevindt zich bijgevolg op een ander niveau.

Wat de vraag betreft om de prestaties in het licht van de voorstelfactuur proactief te controleren, merkt de heer Viaene op dat de controles wel degelijk werden uitgevoerd. De aanbeveling in het auditrapport luidt enkel dat dit misschien nog wat frequenter kan gebeuren. Op die manier zou het immers mogelijk worden sneller te anticiperen. Het gaat hier om een verfijning van de reeks bestaande controles.

In antwoord op de vragen van mevrouw Brouwers stelt de heer Viaene dat er een zekere verbetering wordt vastgesteld. Hij merkt op dat na de in het begin van dit jaar afgeronde audit er nog geen opvolgingsaudit is uitgevoerd. Iedere aanbeveling is nog niet in detail getoetst. Ondertussen is wel aangetoond dat een aantal tools wel degelijk tot een verbetering hebben geleid. Hij verwijst in dit verband naar de exploitantenmodule. Die module omvat een simulatietool met betrekking tot de budgettenapplicatie. Er is een verband met de forecastmodule. Die stevige tools zorgen ervoor dat het budget beter in de gaten wordt gehouden. De verrekeningen en afrekeningen kunnen op een snellere manier worden uitgevoerd.

In antwoord op de vragen van de heer Roegiers stelt de heer Viaene dat wat de opmerking over het budget en de controle betreft, er begin dit jaar een aanbeveling is opgesteld. De heer Viaene verwijst opnieuw naar de tools die hij net heeft opgesomd. Al die tools moeten ervoor zorgen dat er minder problemen dan voordien zijn.

Wat de voorstelfactuur betreft, wenst de heer Viaene zijn eerdere opmerking te herhalen. De controle bestond al. De aanbevelingen houden in dat de controles misschien op een frequentere manier kunnen worden georganiseerd. Dit moet het mogelijk maken sneller te anticiperen.

Wat het oligopolie betreft, verwijst de heer Viaene kort naar wat al eerder is gezegd.

3. Antwoord van de heer Johan Ravijs, directeur bij de Internal Audit Services van PWC

De heer *Johan Ravijs* gaat tot slot nog even in op de vraag over de herzieningsmomenten. In de overeenkomsten tussen De Lijn en de exploitanten staat een prijsformule vermeld. Die formule bepaalt hoe de prijs per kilometer wordt berekend. De component inzake verbruik maakt hier deel van uit. Het gaat dan onder meer om de brandstofprijs. Een ander deel is de loonkost. De contractuele overeenkomst bepaalt dat de prijsformule minstens jaarlijks kan worden herzien. Dit betekent dat op 1 januari van elk jaar specifiek naar de loonkosten en de brandstofprijzen kan worden gekeken. De brandstofprijs wordt geïndexeerd. Het contract bepaalt waar die indexering vandaan komt. Dat is publieke informatie. Wat de salarissen betreft, wordt uitgegaan van de salarissen voor chauffeurs zoals die volgen uit de cao's en die ook aan indexering zijn onderworpen. Indien de salarissen van chauffeurs worden geïndexeerd, moet die indexering volgens de contracten ook worden toegepast om de prijs per kilometer te berekenen.

VI. REPLIEK VAN DE LEDEN EN DISCUSSIE

Mevrouw *Lies Jans* stelt vast dat in het verleden blijkbaar een aantal zaken zijn misgelopen. Zo werd in ontoereikende provisies voorzien. Het management heeft op dat ogenblik blijkbaar nooit de reflex gehad te kijken wat de oorzaak hiervan was. Er zijn ondertussen blijkbaar instrumenten om die problemen in de toekomst op te vangen. Dit moet zeker concreet worden opgevolgd. Mevrouw Jans vindt de opvolgingsaudits in dit verband dan ook zeer belangrijk. Hieruit moet blijken of de instrumenten toereikend zijn. Ze vraagt tevens om de opvolging ook in de commissie naar voren te brengen.

Verder stelt mevrouw Jans de 50/50-verhouding tussen de exploitanten en de regie absoluut niet in vraag. Er is een discussie over het tekort van 20 miljoen euro geweest. Destijds is de vraag gesteld een kostprijsvergelijking tussen exploitatie en regie te maken. In de berichtgeving is immers de indruk gewekt dat de exploitanten veel duurder dan de eigen regie waren. De minister heeft toen verklaard dat dit zou worden onderzocht. Mevrouw Jans weet niet of dat ondertussen is gebeurd en zou hierover graag wat meer uitleg krijgen.

De heer *Marino Keulen* merkt op dat iedereen zeer alert moet blijven voor prijsafspraken. De Lijn moet zich hier organisatorisch op instellen. Hij vindt de uitleg van de heer Geuens, dat hij de opvolgingstools niet tot zijn beschikking had om dat allemaal te monitoren en in de gaten te houden, verbazingwekkend. Gaat het om schuldig verzuim? De Lijn is een openbaarvervoermaatschappij en heeft de opdracht om het bus- en tramvervoer in Vlaanderen te organiseren. Daarom is het bijna onbegrijpelijk dat al die tijd – want het betreft vermoedelijk ook de periode voor 2008-2010 – de calculatietools niet voorhanden waren in een organisatie die draait op belastinggeld en slechts een klein deel op eigen inkomsten. Daar mag niemand licht over gaan, vindt de spreker. Het is goed dat het er ondertussen wel is, maar het is onbegrijpelijk dat het er pas is gekomen uit budgettaire noodzaak.

De heer Geuens heeft gesteld dat in januari was gebleken dat het management de effecten van de vaste kosten in een besparingsmodus heeft onderschat. De heer Keulen gelooft dat die uitleg boekhoudkundig perfect klopt. Een bus die niet rijdt, moet je afschrijven, maar dat gaat op tot en met 2010. Die uitleg kan voor de toekomst niet worden ingeroepen.

Ten slotte vindt de heer Keulen dat de gemaakte oefening ook zou moeten worden gemaakt voor de jaren 2011 en 2012, om uit te zoeken of het is verbeterd. Uit de uitleg die de verschillende sprekers hebben gegeven, wordt de noodzaak hieraan nog maar eens onderstreept.

Mevrouw *Marleen Van den Eynde* vraagt zich af of de tekorten nooit aan het licht waren gekomen indien er geen besparingsronde was geweest, omdat De Lijn die tools niet had.

Of is een ander beleid, een andere directie de oorzaak? Het gaat immers over een factuur van 2008.

Mevrouw *Karin Brouwers* stelt zich dezelfde vraag. Dit is aan het licht gekomen door de besparingsoperatie. Ze vraagt of de interne, procesmatige audit voorheen al was opgestart dan wel of die er het gevolg van was. Als die voorheen al was opgestart, heeft De Lijn het risico toch ingeschat.

De heer *Jan Peumans*, voorzitter, vraagt of De Lijn geen geluk heeft gehad dat de uitslag van PwC zo positief was. Hij was nogal geschrokken van de aanbevelingen. Hij heeft geen positief signaal gehoord dat bepaalde zaken goed werkten. Hij heeft alleen gehoord dat er geregeld overleg moet komen, dat er meer moet worden gecommuniceerd, dat er meer een beroep moet worden gedaan op ervaring, dat het huidige budget en de controle niet optimaal zijn opgesteld, dat er een moeilijke opvolging is, dat de controle op de facturen niet optimaal is, dat simulatie ontbreekt en dat nieuwe ICT-tools moeten worden afgestemd.

De voorzitter heeft ook een vraag over het oligopolie. Hij wil de verhoudingen tussen de partners graag in kaart gebracht zien. Hoe het oligopolie zich tot het monopolie van De Lijn verhoudt, is wel een interessante discussie.

Verder stelt de voorzitter dat een aantal leden hebben gevraagd om de audit te kunnen inkijken. De regering wil deze audit ter beschikking stellen maar vraagt de vertrouwelijkheid met toepassing van artikel 87ter van het reglement. De voorzitter gaat hier graag op in, maar waar de vertrouwelijkheid van het verhaal zit, wil hij wel graag weten, aangezien alles net tijdens deze commissievergadering werd verteld.

Ten slotte stelt hij voor om de gedane aanbevelingen, die heel nuttig lijken, volgend jaar opnieuw te toetsen om na te gaan welk gevolg eraan is gegeven.

Inzake de vertrouwelijkheid stelt de heer *Jos Geuens* dat hij persoonlijk geen enkel probleem heeft met de inzage. Hij weet wel dat er aan een audit wetmatigheden vasthangen en rapporteringslijnen zitten. Die rapporteringslijnen gaan onder andere over managementletter. Maar indien er geen wettelijk bezwaar is, heeft hij er geen probleem mee dat de audit ter inzage ligt, integendeel. Hij heeft altijd geleerd dat je het parlement nooit iets mag onthouden. Hij vindt het helemaal niet nodig dat er moeilijke procedures worden opgezet.

Op de vraag van de voorzitter over het probleem met de exploitanten antwoordt de heer Geuens dat De Lijn de algemene regel hanteert dat er geen monopolie kan ontstaan onder de exploitanten. De Veolia's onder de exploitanten kunnen nooit meer binnenhalen dan een kwart van alle contracten. Zo werd destijds een poging ondernomen om de klassieke Vlaamse familiebedrijven te beschermen en de grote fusieoperaties van de grote Europese spelers een halt toe te roepen. Men wilde niet een soort 'VRT-VTM-verhaal' schrijven in het domein van het openbaar vervoer, aldus de heer Geuens. Niemand gaat volgens hem boven de 25 procent. De grootste, Veolia, zit daar iets onder.

De heer Geuens bestrijdt de opmerking dat de onderzochte problemen pas met de besparingen onder de aandacht kwamen. De contracten waren gebetonneerde, eeuwigdurende erfstukken van de buurtspoorwegen. Vanaf 1996 werden deze contracten opgezegd, maar ze werden ook dubbel zo complex gemaakt, want ondertussen was het Vlaams Parlement in de ban geraakt van basismobiliteit. Het was, aldus de heer Geuens, een opmerkelijke inspanning van het management van De Lijn om die basismobiliteit op vijf jaar tijd in heel Vlaanderen te verwezenlijken. Dat gebeurde weliswaar in een groeiscenario: er werden middelen beschikbaar gesteld. Maar ook het management moet die groei kunnen

volgen. Het moet de druk vanuit het beleid met de juiste tools kunnen opvolgen. Nu heeft het management dit kunnen vaststellen in een context van besparing.

Op de vraag of het management gewoon had voortgedaan zoals men bezig was indien ook de groei aan middelen had aangehouden, antwoordt de heer Geuens dat het probleem niet zozeer is dat er niet juist werd afgerekend. Er is volgens hem altijd perfect afgerekend. Dat wijst de eerste audit van het Rekenhof in 2004 al uit, onmiddellijk na de nieuwe contracten. De spreker meent zich te herinneren dat de toenmalige voorzitter van het Vlaams Parlement die audit had gevraagd. Er kwam toen een nota van bevindingen. Nog in 2005 hebben ook Arche en PwC een audit gedaan. Als gevolg daarvan werd een speciale directie Exploitatie opgestart. In 2009 was er nog een opvolgingsaudit. Het management en het auditcomité, deels aangestuurd door de bedrijfsrevisoren, hebben met andere woorden dit probleem van afrekening altijd warm gehouden. De kern van het probleem heeft te maken met een gebrek aan tools, beheersinstrumenten die niet genoeg op scherp werden gezet om het goed op te volgen.

Er was ook een globaal managementprobleem, dat hier meer dan waar ook aan de oppervlakte komt: de vijf entiteiten en de Centrale Directie hebben soms – en de heer Geuens zegt zich voorzichtig uit te drukken – wel eens interpretatieverschillen. Nieuwe tools worden in verschillende entiteiten wel eens verschillend geïnterpreteerd. Er is druk nodig om dat eenvormig, volgens exacte procedures, op te zetten. De heer Geuens geeft toe dat in het verleden niet iedereen altijd gedisciplineerd in dezelfde tool op hetzelfde moment dezelfde informatie invoerde. Het probleem was er dus vooral een van managementtools: het management had niet de capaciteit om op voorhand een exacte forecast te maken. Dat is natuurlijk minder problematisch, geeft de heer Geuens toe aan de heer Keulen, in tijden van groei. Dan zijn de gevraagde middelen beschikbaar. Maar nu er moet bespaard worden, heeft het beleid De Lijn zwaar onder druk gezet om dit in een minimum van tijd te verwezenlijken. Daarom wordt dit nu door het management maandelijks opgevolgd.

Met betrekking tot de vraag hoe het nu zit voor dit jaar, kan de heer Geuens garanderen dat De Lijn dit jaar op schema zit en de besparingsdoelstellingen zal halen. De spreker vindt dat op zichzelf al vanuit managementoogpunt een sterke realisatie, gegeven de omvang van de besparingsdoelstellingen.

De heer *Marino Keulen* vindt dat de heer Geuens de pachters de door hem geschetste geschiedenis sinds 1996 niet kan verwijten. De heer Keulen herinnert de heer Geuens eraan dat hij op een gegeven ogenblik de kwalificatie ‘kluwen’ heeft gebruikt om de situatie te omschrijven. Het was de verantwoordelijkheid van De Lijn om een transparanter en helderder systeem op poten te zetten.

De heer Keulen blijft met de uitleg over de tools in zijn maag zitten. Hij zegt dat de heer Geuens als het ware een psychologie schetst van het niet op scherp staan of het afwezig zijn van een aantal opvolgings- en calculatietools.

Maar hij blijft zitten met de vaststelling dat er schuldig verzuim is. De Lijn heeft van het parlement de zorg toevertrouwd gekregen om in zijn naam het bus- en tramverkeer in Vlaanderen te organiseren. Dat is blijkbaar nu pas helemaal op scherp gezet. Het is goed dat dat ondertussen is gebeurd, maar het heeft te lang geduurd. Er is een serieuze crisis voor nodig geweest.

In het kader van de discussie over monopolie en oligopolie, vraagt het parlementslid wie er nog meedoet wanneer er aanbestedingen worden georganiseerd. Hij verwijst naar het feit dat de Zweden bijvoorbeeld zeer actief zijn geworden op de markt, naast anderen. In welke mate heeft men een echte competitie, een echte openbare aanbesteding? Zijn er veel inschrijvers, of slechts enkele? Om mee te kunnen doen, moet men immers over heel wat

power beschikken, financieel, organisatorisch en materieel. Hij wil dus weten of men het beeld over prijsafspraken en de dominantie van enkele spelers in de praktijk kan nuanceren dan wel of men zich misschien eerder ongerust moet maken omdat er geen of weinig medespelers zijn behalve degenen die vandaag al actief zijn.

De heer *Jan Roegiers* heeft moeite met de bijzonder zware woorden van de heer Keulen over ‘schuldig verzuim’. Er zijn volgens hem wel een aantal aanbevelingen die de wenkbrauwen doen fronsen, maar hij heeft tot nu toe geen aanwijzingen dat het hier gaat om schuldig verzuim. Als men dat zegt, moet men dat ook hard kunnen maken en aanduiden waar de effectieve schuld zit. Dat hoort hij de heer Keulen niet zeggen. Hij vindt het gratuit om zulke zware woorden in de commissie te gebruiken, die bij een aantal mensen wel goed zullen vallen, maar niet bij hem.

Dat schuldig verzuim moet volgens de heer *Marino Keulen* worden beschouwd als een onbegrijpelijke nalatigheid. Hij heeft geen moeite met de opmerking van de heer Roegiers, maar hij wil verwoorden wat velen in de commissie ervaren als een grove nalatigheid. Hij verwijst naar de uitspraak van de voorzitter, die het bedrijf van binnen zeer goed kent, dat men niet vrolijk wordt van de vaststellingen en de aanbevelingen. Schuldig verzuim moet men begrijpen als een grove nalatigheid die hij niet moet accepteren en waar hij verantwoordelijk over mag zijn.

De heer *Jan Roegiers* vindt nalatigheid iets anders dan schuldig verzuim. Hij kan begrip opbrengen voor het woord ‘nalatigheid’, maar niet voor ‘schuldig verzuim’.

Mevrouw *Lies Jans* meent dat de aanbevelingen aantonen dat er wel degelijk grote problemen waren. De bedragen geven dat ook aan. Hopelijk zal dat in de toekomst opgelost worden. Ze ondersteunt de suggestie van de voorzitter om binnen een jaar een opvolging te doen in de commissie.

Ze verwijst naar haar vraag over kostprijsvergelijking tussen regie en exploitanten die nog niet is beantwoord.

Mevrouw *Karin Brouwers* verwijst naar de uitspraak van de voorzitter dat het probleem van de afrekeningen al speelde in 2004 of zelfs vroeger. Het is dus niet zo dat men daar niet mee bezig was. Wel heeft men misschien onvoldoende ingeschat hoe groot het probleem was. De urgentie is pas naar boven gekomen doordat De Lijn op een bepaald ogenblik zware besparingsdoelstellingen kreeg opgelegd. Haar eerdere vraag of de audit toen al gestart was, is evenwel nog niet beantwoord. De aanvangsdatum zou er kunnen op wijzen dat men toch reeds goed bezig was. Indien de audit er pas zou zijn gekomen nadat men de tekorten heeft vastgesteld bij het opstellen van de begroting, dan geeft dit de indruk dat men vanwege de urgentie nog snel iets heeft willen doen.

Mevrouw Brouwers wil niet zover gaan om het woord ‘schuldig verzuim’ te gebruiken, want men was zich er wel van bewust. De expansie tijdens de voorbije jaren is De Lijn misschien wat boven het hoofd gegroeid. Men erfde de contracten van de exploitanten en de manier van werken van verschillende entiteiten die bestonden. Om dat allemaal op één lijn te krijgen, heeft men wat jaren nodig.

De heer *Dominiek Viaene* antwoordt dat de audit is opgestart medio 2011 en naar voren is gekomen naar aanleiding van een strategische risicoanalyse die De Lijn in 2010 uitvoerde. Daarbij werd een ranking opgemaakt van hoge strategische risico’s naar lagere strategische risico’s. Op basis daarvan bepaalde het auditcomité een top 17 van de grootste strategische risico’s. Naar aanleiding daarvan is de audit in de auditplanning terechtgekomen.

De heer *Jos Geuens* wijst mevrouw Jans erop dat de kostprijsvergelijking is gemaakt. Die is trouwens destijds ook door de vorige regeringscommissaris gevraagd. Er bestaat een studie over, waaruit blijkt dat De Lijn perfect op schema zit wat de kostprijsberekening betreft. Hij neemt aan dat die studie ter inzage kan worden gelegd. De studie is een paar jaar oud.

Aanvullend stelt de heer *Roger Kesteloot* dat er ook aan de huidige regeringscommissaris is gevraagd om die oefening nog eens over te doen, maar daarover is nog niet opnieuw gerapporteerd aan de raad van bestuur. Die oefening van de vorige regeringscommissaris is op basis van dezelfde methodiek herhaald. Hij heeft van de regeringscommissaris begrepen dat daarover binnenkort aan de raad van bestuur kan worden gerapporteerd.

In antwoord op de vraag van de heer Keulen stelt de heer *Jos Geuens* dat er in Vlaanderen sprake is van een kleine 80 exploitanten, die elkaar beconcurreren met een 160-tal contracten. De competitie speelt dus zeker. Er is geen sprake van een aanbesteding waarbij maar één exploitant zich inschrijft. Er is altijd een stevige concurrentie van minstens 4 à 5 exploitanten, die zich met elkaar meten om dat binnen te halen, zij het dat dit ook wat regionaal bepaald is. Hij maakt zich daarover dus zeker geen zorgen.

De heer Geuens benadrukt nogmaals dat er geen middelen verloren zijn gegaan. Er is nooit één euro fout besteed in heel de kwestie. Er is alleen slecht begroot in een besparingsoperatie, en dat school precies in het voorzien van de kosten van de afrekening met de exploitanten. Dat is niet alleen de oorzaak van het tekort, want finaal had De Lijn voldoende provisies om af te rekenen met de exploitanten. De heer Geuens beklemtoont dat dit een probleem was van de geschikte managementtool, veeleer dan van middelen die verloren zouden zijn gegaan.

De heer *Marino Keulen* merkt op dat de bedrijfsrevisoren al jaren opmerken dat ze niet weten of de provisie voor de exploitanten voldoende is. Hij vraagt zich af of er vroeger, toen die eerste opmerkingen er kwamen, dan al niet het besef was dat men ervoor moest zorgen dat die tool er wel kwam, met het oog op het vermijden van begrotingsontsporingen. De heer Geuens heeft immers zelf gezegd dat er slecht is begroot, en dat in een besparingstijd.

De heer *Jos Geuens* antwoordt dat sinds 2009, toen de directie Exploitatie en Techniek werd gesplitst, de nieuwe directeur Exploitatie is beginnen te werken aan het procesmatig – De Lijn is immers een bedrijf met achtduizend personeelsleden, verspreid over heel Vlaanderen – stappen zetten naar een accurate afwerking van bestaande contracten. Hij kan de heer Keulen garanderen dat men nu, als er een wijziging van de rit wordt doorgegeven aan een exploitant, meteen in één operatie weet wat de kostprijs zal zijn. Twee jaar geleden was dat niet het geval.

De heer *Jan Peumans*, voorzitter, stelt dat afsluitend kan worden geconcludeerd dat de voorzitter van de raad van bestuur er geen bezwaar tegen heeft dat men inzage krijgt in de audit. Ook zal volgend jaar op dit onderwerp worden teruggekomen, om te bekijken hoe het zit met de opvolging van de aanbevelingen en om daarover te debatteren.

Jan PEUMANS,
voorzitter

Bart MARTENS,
verslaggever