

V L A A M S P A R L E M E N T



Zitting 1998-1999

27 april 1999

VERSLAG

– van het Rekenhof –

**over het onderzoek van de kostprijs van het door de Vlaamse
Vervoermaatschappij (VVM) verrichte busvervoer**

VERSLAG

**namens de Commissie voor Financiën en Begroting
uitgebracht door de heer Chris Vandenbroeke**

Samenstelling van de commissie :

Voorzitter : de heer Norbert De Batselier.

Vaste leden : de heren Leo Cannaerts, Johan De Roo, mevrouw Mia De Schamphelaere, de heren Peter Desmet, John Taylor ;

de heren André Denys, Stefaan Platteau, Mandus Verlinden ;

de heren Gilbert Bossuyt, Norbert De Batselier, Carlos Lisabeth ;

de heren Herman De Reuse, Christian Verougstraete ;

de heer Chris Vandenbroeke ;

de heer Jos Geysels.

Plaatsvervangers :

de heren Carl Decaluwé, Leo Delcroix, Paul Deprez, Paul Dumez, Johan Weyts ;

de heren Louis Bril, Leo Goovaerts, Didier Ramoudt ;

de heren Marc De Laet, René Swinnen, Peter Vanvelthoven ;

de heren Joris Van Hauthem, Frans Wymeersch ;

de heer Jean-Marie Bogaert ;

mevrouw Cecile Verwimp-Sillis.

Zie :

28 (1998-1999)

– Nr. 1 : Verslag van het Rekenhof

DAMES EN HEREN,

In haar vergadering van 11 maart 1999 heeft de Commissie voor Financiën en Begroting het verslag van de Subcommissie voor Financiën en Begroting betreffende het verslag van het Rekenhof over het onderzoek van de kostprijs van het door de Vlaamse Vervoersmaatschappij (VVM) verrichtte busvervoer (*Parl. St. VI. Parl. 1998-99, nr. 28/1*) behandeld. Het verslag van de Subcommissie – uitgebracht door mevrouw Cecile Verwimp-Sillis – vindt men in bijlage van dit verslag.

Bespreking

Er worden door de leden van de Commissie voor Financiën en Begroting geen opmerkingen geformuleerd bij dit verslag.

De verslaggever,

De voorzitter,

Chris
VANDENBROEKE

Norbert
DE BATSELIER

SFIN 1 (1998-1999) – Nr.1 –

Zitting 1998-1999

15 februari 1999

VERSLAG

– van het Rekenhof –

(stuk 28 (1998-1999) – Nr. 1)

**over het onderzoek van de kostprijs van het door de Vlaamse
Vervoermaatschappij (VVM) verrichte busvervoer**

VERSLAG

**namens de Subcommissie voor Financiën en Begroting
uitgebracht door mevrouw Cecile Verwimp-Sillis**

Samenstelling van de subcommissie :

Voorzitter : de heer Stefaan Platteau.

Leden :

de heer John Taylor ;

de heer Stefaan Platteau ;

de heer Carlos Lisabeth ;

de heer Herman De Reuse ;

de heer Jean-Marie Bogaert ;

mevrouw Cecile Verwimp-Sillis.

DAMES EN HEREN,

Op 10 december 1996 organiseerde de Commissie voor Ruimtelijke Ordening, Openbare Werken en Vervoer een hoorzitting over de opzegging van de pachterscontracten door de VVM-De Lijn, *Parl. St. Vl. Parl.* 1996-97, nr. C-RUI/3.

Tijdens deze hoorzitting is gebleken dat er onduidelijkheid is ontstaan over de kostprijsvergelijking tussen de buslijnen die de VVM-De Lijn zelf exploiteert en de buslijnen die ze verpacht. Daarom heeft de Commissie voor Ruimtelijke Ordening, Openbare Werken en Vervoer de wens uitgedrukt dat het Rekenhof een bijkomende studie betreffende de kostprijsvergelijking tussen de VVM-De Lijn en de pachters zou maken en dit met het oog op een eventuele verdere behandeling in de Subcommissie voor Financiën en Begroting.

Op 7 januari 1997 heeft de Voorzitter van het Vlaams Parlement een verzoek houdende de opstelling van een bijkomende studie aan de Eerste Voorzitter van het Rekenhof gericht.

Op 28 januari 1997 antwoordde de Eerste Voorzitter van het Rekenhof dat het voor het Rekenhof mogelijk was de kostprijs van het door de VVM in eigen beheer uitgevoerde geregeld busvervoer te vergelijken met de prijs – berekend aan de hand van een standaardkostprijsformule – die hiervoor aan de pachters zou moeten worden betaald, op voorwaarde dat de VVM hem de daartoe noodzakelijke gegevens kon verstrekken.

Op 6 oktober 1998 bracht het Rekenhof het verslag uit over het onderzoek naar de kostprijs van het door de Vlaamse Vervoermaatschappij (VVM) verrichte busvervoer *Parl. St. Vl. Parl.* 1996-97, nr. 28/1.

De Subcommissie voor Financiën en Begroting heeft in haar vergaderingen van 9 december 1998 en 21 januari 1999 het verslag van het Rekenhof over het onderzoek van de kostprijs van het door de Vlaamse Vervoermaatschappij (VVM) verrichte busvervoer besproken.

De Subcommissie was reeds bekend met de te behandelen materie omdat zij gedurende hetzelfde zittingsjaar een voorstel van resolutie heeft opgesteld betreffende de beheersovereenkomst voor 1997-2001 met de Vlaamse Vervoermaatschappij-De Lijn (VVM) *Parl. St. Vl. Parl.* 1998-99, nr. 1259/1.

Naast de leden van de Subcommissie voor Financiën en Begroting namen deel aan de bespreking :

- voor de minister-vice-president van de Vlaamse regering, Vlaams minister van Openbare Werken, Vervoer en Ruimtelijke Ordening :
 - de heer Toon Tessier, adjunct-kabinetschef ;
- voor het Rekenhof :
 - de heer Jan Leunis, eerste-auditeur- revisor ;
 - de heer Patrick Philippaerts, auditeur ;
- voor de VVM-De Lijn :
 - de heer Hugo Van Wesemael, directeur-generaal ;
 - de heer Eddy Minnaert, adjunct-directeur-generaal.

A. VERGADERING VAN 9 DECEMBER 1998

A.I. Toelichting door de heer Jan Leunis, eerste-auditeur-revisor bij het Rekenhof

De Voorzitter van het Vlaams Parlement heeft op 7 januari 1997 het Rekenhof verzocht te onderzoeken of het een studie kon opstellen over de kostprijsvergelijking tussen de buslijnen die de VVM zelf exploiteert en de buslijnen die ze verpacht.

Op 28 januari 1997 antwoordde het Rekenhof hierop dat het mogelijk was de kostprijs van het door de VVM in eigen beheer uitgevoerde geregeld busvervoer te vergelijken met de prijs – berekend aan de hand van de kostprijsformule – die hiervoor aan de pachters zou moeten worden betaald, op voorwaarde dat de VVM hem de daartoe noodzakelijke gegevens kan verstrekken.

Aangezien de VVM toen de voltooiing van de geïnformatiseerde kostenbeheerssystemen pas voor eind 1997 in het vooruitzicht stelde, achtte het Rekenhof een rapportering over de gevraagde kostprijsvergelijking pas mogelijk in het voorjaar van 1998.

Het Rekenhof heeft zijn bevindingen medegedeeld aan de Directeur-generaal van de VVM en aan de Vlaamse minister van Openbare Werken, Vervoer en Ruimtelijke Ordening met brieven van respectievelijk 22 juni 1998 en 25 augustus 1998. De mi-

nister heeft niet geantwoord binnen de voorgeschreven termijn van één maand.

Het Rekenhof heeft op 6 oktober 1998 een auditverslag overgemaakt aan de heer Voorzitter van het Vlaams Parlement.

Het Rekenhof stelt vast dat een zinvolle vergelijking tussen de kostprijzen van de VVM en deze van de pachters momenteel nog steeds niet kan worden gemaakt :

1° de VVM heeft nog geen volledig inzicht in de kostprijs van het door haar verrichte busvervoer. Uit het onderzoek van de analytische boekhouding bij de VVM is gebleken dat de basisinformatie vaak wel voorhanden is, doch dat de verwerking ervan om tot representatieve kostprijzen te komen nog vrij rudimentair is. Er ontbreekt een gedetailleerd plan dat aangeeft in welke mate de verschillende kosten verband houden met de exploitatie-activiteiten en hoe deze kunnen worden afgezonderd en/of toegewezen aan een bepaalde activiteit. Het komt er dan ook op aan de gegevens die nu al in verschillende systemen beschikbaar zijn op een beredeneerde wijze te koppelen. Voor de relevante maar nog niet beschikbare basisgegevens dienen de nodige beheerssystemen dringend te worden geïmplementeerd.

Volgende elementen tonen immers duidelijk aan dat dringend gedetailleerde informatie m.b.t. de kostprijs van het busvervoer nodig is ;

- Teneinde in staat te zijn de huidige bedieningen aan te passen aan de netnormering in functie van de beheersinformatie en om de aan derden gevraagde bijdrage in de exploitatiekosten te kunnen verantwoorden, dient de VVM een juist inzicht te hebben in de kosten en opbrengsten van elke bediening.
- Per lijn zou de juiste kilometerkostprijs van het door de maatschappij verrichte autobusvervoer moeten kunnen worden berekend om de eventuele verhogingen van de km-prijs die nu aan de pachters wordt betaald te kunnen evalueren.
- Bij een marktconsultatie overeenkomstig de wetgeving en reglementering op de overheidsopdrachten moet de VVM de door privé-exploitanten gevraagde prijzen op hun regelmatigheid kunnen onderzoeken ; dit veronderstelt dat ze zelf een duidelijk inzicht heeft in de werkelijke kostprijs van het autobusvervoer.

- Bij elke marktconsultatie moet de VVM kunnen evalueren of het niet voordeliger is de prestaties in eigen beheer uit te voeren.

2° De werkelijke kostprijs van de door de pachters verrichte prestaties is niet gekend.

De vergoedingen die momenteel aan de pachters worden betaald voor hun vervoerprestaties zijn gebaseerd op de standaardkostprijsformule, die – zoals uit onderzoek is gebleken – geenszins de nodige waarborgen biedt voor een aanvaardbare en gerechtvaardigde prijs.

Enkel het prijsregulerende effect van een zo ruim mogelijke, gecontroleerde mededinging kan leiden tot een marktprijs, die tevens als een objectieve en betrouwbare vergelijkingsbasis voor de kostprijs van de VVM kan worden gehanteerd.

Tot dusver werd echter tot een dergelijke marktconsultatie nog niet overgegaan. Aangezien de bestaande pachtovereenkomsten pas in december 1996 werden opgezegd en er een opzegtermijn van 5 jaar moet worden gerespecteerd, ligt een raadpleging van de markt niet onmiddellijk in het verschiet.

Zodra ook de werkelijke marktprijs van het busvervoer voor de op dit ogenblik verpachte lijnen uit een gecontroleerde mededinging kan worden afgeleid, kan de kostprijs van de VVM hiermede worden vergeleken. De daarvoor gehanteerde kostprijs moet worden geschraagd door een doorzichtige analytische kostprijsberekening, die ook door de voogdijoverheid en externe controleinstanties, zoals het Rekenhof, moet kunnen worden gecontroleerd.

Aan de hand van deze kostprijsvergelijking zal dan op een gemotiveerde wijze moeten worden beslist of de VVM het busvervoer op de kwestieuze lijn(en) zal toewijzen aan een privé-autobusbedrijf dan wel de vervoerprestaties in eigen beheer zal uitvoeren.

Het Rekenhof heeft er wel op gewezen dat de vergelijking tussen de kostprijzen met de nodige omzichtigheid moet plaatsvinden. Een globale vergelijking van de gemiddelde km-prijs van de pachters en van de gemiddelde km-prijs van de VVM acht het Rekenhof niet relevant. Er moet ondermeer rekening worden gehouden met het feit dat de opdrachten en de activiteiten van de VVM ruimer zijn dan deze van de pachters en dat de exploitatieomstandigheden waarin de verschillende vervoersbedieningen worden verzorgd sterk kunnen variëren.

ren inzake organisatie, plaats en tijdstip, gebruik en financiering van infrastructuur, enzovoort. Deze factoren hebben een sterke invloed op de kostprijs van het aangeboden vervoer.

Een vergelijking per lijn of per pakket van lijnen lijkt dan ook aangewezen waarbij de kosten tot op het niveau van de lijnen moeten kunnen worden verbijzonderd.

Een lid vraagt hoe bij marktconsultatie kan worden vermeden dat rendabele lijnen verpacht worden en dat alleen de onrendabele lijnen bij de VVM achterblijven.

De heer Jan Leunis verduidelijkt dat er geen verband is tussen de vergoeding van de pachter en de werkelijke ontvangsten op een bepaalde lijn. Het gaat dus om dienstencontracten en niet om concessies. De pachter stelt een bus met chauffeur terbeschikking en rijdt op instructie van de VVM op de uren en de lijnen die de VVM hem opdraagt volgens een vooraf afgesproken prijs.

A.II. De repliek van de Vlaamse Vervoermaatschappij-De Lijn

A.II.1. De inleiding door de heer Hugo Van Wesemael, directeur-generaal bij de VVM-De Lijn

De heer Hugo Van Wesemael stelt gecharmeerd te zijn door de wijze waarop het Rekenhof zijn opdracht van het Vlaams Parlement bij de VVM heeft uitgevoerd. De spreker verheelt niet dat in den beginne de VVM het Rekenhof met enige argwaan had begroet maar dat de samenwerking op het terrein de argwaan snel heeft weggevlakt. Uiteraard gaat het wat de verhouding tussen de VVM en de pachters betreft over dienstencontracten en niet over concessies. De pachter wordt betaald volgens een kilometerkostprijs die geïndividualiseerd is per contract. Op de opmerkingen, die het Rekenhof heeft geformuleerd, heeft de VVM geantwoord.

Het is correct dat de VVM de voltooiing van een geïnformatiseerde kostenbeheerssystemen voor eind 1997 in het vooruitzicht stelde en dat de maatschappij dit niet heeft gehaald. Maar daar staat tegenover dat de VVM de opbouw van haar kostenbeheerssystemen in 1998 heeft versneld en dat volgende elementen werden gerealiseerd :

- de conversie van de personeelsgegevens, voortvloeiende uit de 3 voormalige maatschappijen met alle problemen van juridisch-technische aard dat dit met zich meebrengt, is achter de rug ;
- de conversie voorraadbeheer m.b.t. de magazijngoederen wordt afgewerkt.

De kostenbeheerssystemen van de VVM werden dus geactualiseerd en de VVM heeft zich in de loop van 1998 gebogen over de invulling van de 143 aanbevelingen waarop consultant Coopers & Lybrand in een studie over de VVM had aangedrongen. Deze aanbevelingen werden opgedeeld in dringende en minder dringende aanbevelingen. Samen met de eigen prioritaire ontwikkelingsprojecten van de raad van directeurs werden de aanbevelingen, die interessant en snel uitvoerbaar werden geacht, samengebracht in 11 clusters die door een stuurgroep worden opgevolgd. In de stuurgroep zetelen ook de voorzitter en de ondervoorzitter van de raad van bestuur van de VVM. Deze werkwijze, wat de opvolging van het rapport van Coopers & Lybrand betreft, heeft het groen licht gekregen van de raad van bestuur van de VVM en van de voogdijminister.

Wat de pachterscontracten betreft, die zoals men weet zijn opgezegd eind 1996, heeft de VVM inmiddels via het Europees publicatieblad aangekondigd dat pachterscontracten zullen worden toegewezen via de onderhandelingsprocedure en gebaseerd op een kwalificatiestelsel. Dat kwalificatiestelsel moet de VVM toelaten na te gaan welke kandidaat-pachters in aanmerking komen voor pachterscontracten.

Inmiddels wordt met de verschillende entiteiten binnen de VVM bestudeerd welke pakketten aan lijnen aan de kandidaat-pachters via de aanbestedingsprocedures zullen worden aangeboden. In het voorjaar 1999 zal aan de raad van bestuur van de VVM een ontwerp van lastenboek worden voorgelegd dat de VVM zal toelaten niet alleen op basis van de prijs maar ook op basis van kwaliteitscriteria de verschillende aanbestedingen te vergelijken. Tegen juli 1999 worden de eerste prijsoffertes verwacht en tegen hetzelfde tijdstip zal het kostprijscalculatiesysteem klaar zijn. Zodanig dat wij in staat zullen zijn onze eigen kostprijs op een bepaalde lijn te vergelijken met de offertes van de gekwalificeerde kandidaat-pachters. Op basis van deze vergelijking zal dan per pakket worden beslist of de VVM dit pakket aan lijnen zelf zal uitbaten of de uitbating aan de markt zal overlaten. Begin van

het jaar 2000 zouden de eerste toewijzingen aan gekwalificeerde kandidaat-pachters gebeuren.

Op vraag van een lid bevestigt de heer Hugo Van Wesemael dat de VVM in nauw contact is met de directoraten-generaal van de Europese Commissie die concurrentiebeleid (commissaris Karel Van Miert) en vervoer (Neil Kinnock) onder hun bevoegdheden tellen. De VVM laat zich bovendien bijstaan om te zien of de maatschappij op de juiste Europese golflengte inzake marktwerking zit. Voor de raad van bestuur werd in dit verband een seminarie georganiseerd dat werd begeleid door Professor Van de Velde van het Erasmusinstituut van Rotterdam, die een internationaal erkende autoriteit is op dit gebied. De centrale vraag op dit seminarie was of de aanpak van de VVM in samenhang of in tegenstrijd met de Europese regelgeving is. Een derde punt is dat door de VVM een scenario wordt ontwikkeld om te kunnen aantonen dat onze werkwijze compatibel is met de marktwerking die door de Europese Commissie wordt beoogd. Het allergrootste gevaar is dat in de toekomst de VVM door een Europese instelling zou worden aangeklaagd wegens niet-marktconforme werking. Opmerkelijk is dat momenteel nog geen enkele Europese verordening bestaat die de VVM verplicht of toelaat om te werken zoals hiervoor is uiteengezet. Momenteel wordt nog steeds gepraat over de aanpassing van de verordening 11/91. Een medewerker van de VVM volgt via de Europese beroepsfederatie UITP en het euroteam de evolutie van dit dossier.

A.II.2. De uiteenzetting door de heer Eddy Minnaert, adjunct-directeur-generaal bij de VVM-De Lijn

De heer Eddy Minnaert stelt dat de directie van de VVM kan instemmen met de conclusies van het verslag van het Rekenhof. De VVM had echter de conclusies van het verslag niet nodig om zich bewust te zijn van het belang van een performant kostprijsbeheerssysteem voor de VVM. De VVM bevindt zich bovendien in een unieke situatie : de VVM is een bedrijf dat bestaat uit 5 operationele entiteiten, die dezelfde boekhouding voeren, en allemaal verschillende exploitaties voeren. Het kostprijsboekhoudsysteem zal toelaten de verschillende exploitaties te vergelijken. Hoewel daar onmiddellijk moet worden bijgezegd dat hierbij bijzonder goed moet worden opgepast om geen appels met peren te vergelijken. Midden 1999 zal de VVM klaar zijn met het kostenbeheerssysteem zodat op dat moment de VVM klaar zal zijn om de markt-

werking die dan van start gaat op louter bedrijfs-economische maatstaven te beoordelen. Doet de VVM het beter zelf of wordt het beter uitbesteed ?

De heer Eddy Minnaert licht de positie van de VVM in verband met de kostprijsberekening toe aan de hand van een aantal slides (zie bijlage 1).

Slide 1 : kostprijsvraagstukken

Wat de kostprijsvraagstukken betreft, dient de VVM aandacht te hebben voor de overheadstructuur. Onder meer deze overheadstructuur maakt dat de VVM als dusdanig niet vergelijkbaar is met de exploitanten. De VVM wenst de resultaten per tractie en per lijn te kunnen evalueren, evenals de kostprijs van het geregeld vervoer. Van de convenanten met de steden en gemeenten wenst zij een vergelijkbare kostendekking.

De kostprijsvraagstukken zijn verder van belang voor de reeds eerder aangehaalde markttoetsing en de prefiguraties. De VVM heeft, wat dit laatste betreft, immers de ambitie een rekenmodel te ontwikkelen dat aan medewerkers van de VVM toelaat parameters in het rekenmodel in te brengen die de kostprijs van de VVM op een bepaalde lijn berekenen die dan kan vergeleken worden met de prijs die de resultante is van de marktraadpleging.

Slide 2 : kostprijsinformatie

Welke vormen van overhead heeft de VVM ?

Welke kostensoorten en kostenplaatsen heeft de VVM ?

Wat zijn de verschillende kostendrivers (bijvoorbeeld de kilometers die worden gereden en de arbeidsuren van de buschauffeurs ?).

Slide 3 : kostprijs basisgegevens

De VVM beschikt over een financieel softwarepakket dat gebaseerd is op het algemene boekhoudrekeningenstelsel en automatisch de kosten versleutelt – volgens bepaalde afgesproken verdeelsleutels – naar de analytische boekhouding. De VVM weet momenteel nog niet wat dé kostprijs is. Over benaderende gegevens beschikt de VVM

echter wel. Vandaar het belang van de ontwikkeling van de rekenmodel waarvan hoger sprake.

De lijngegevens worden verzameld via de programma's HASTUS (softwarepakket voor de aanmaak van diensten) en PRODATA.

De data warehousing (het opzetten en implementeren van de programma's voor het ter beschikking stellen van beleidsinformatie) wordt sinds een jaar ontwikkeld onder meer na suggestie van het Rekenhof.

Slide 4 : overheadsstructuur en 5 : grafische voorstelling van de kostenstructuur overhead

De overhead van de VVM omvat :

- de historische kosten (slide 6)
- de algemene overhead beleidsvoorbereiding (slide 7)
- de overhead beheer (slide 8)
- de overhead exploitatie (slide 9)
- de exploitatie (slide 10)

Om dé kostprijs te kunnen bepalen is het dus van groot belang te weten wat de definitie is van die kostprijs, welke elementen die kostprijs bepalen.

Slide 6 : de historische kosten

De historische kosten bevatten onder meer de pensioenlasten (ten belope van 600 miljoen frank per jaar), de kostprijs van gedetacheerd personeel, het beheer van de lotenlening van de NMVB en andere lasten van het verleden. Belangrijke vraag hierbij is of de historische kosten mee in de kostprijs moeten worden overgenomen of niet.

Slide 7 : de algemene overhead

Daarnaast zijn er de algemene overheadkosten van de beleidsvoorbereiding die vooral wat de personeelskosten betreft moeilijk af te zonderen zijn. Met de algemene overheadkosten worden bedoeld de beleidsvoorbereiding en het algemeen beheer openbaar vervoer (mobiliteitsvraagstukken, het

toekomstig mobiliteitsbeleid en de positie van de VVM daarin).

Slide 8 : de overhead beheer

Hiermee wordt het netmanagement bedoeld : rijdt de VVM op de juiste plaats, op de juiste tijdstippen. Dit beheer is onafhankelijk van uitvoerder en tractie. Het is verweven met de regiediensten. Het betreft eveneens het beheer van de abonnementen en de registratie van de ontvangsten in hun totaliteit (Prodata biljetten, kaarten en weekabonnementen via automatische ontwaarding van de biljetten) en de algemene investeringen.

Slide 9 : de overhead exploitatie

De overhead exploitatie is uiteraard eigen aan de uitvoerder, is tractie gebonden, betreft de investeringen in rollend materieel en de administratieve ondersteuning. Het feit dat de VVM de wetgeving op de overheidsopdrachten moet naleven is soms een concurrentieel nadeel voor de VVM (deze wetgeving heeft niet altijd een kostenverlaging voor gevolg, is procedureel weinig soepel en administratief stroef).

Slide 10 : de exploitatie

De kostendrijvers bij de exploitatie zijn enerzijds de kilometerkost die samenhangt met de kosten voor onderhoud, energie en verzekeringen en anderzijds de uurkost die samenhangt met de chauffeur.

Hoe ver staat de VVM met de verzameling van deze gegevens ?

De nodige conversies zijn verricht.

Slide 11 : de gegevens nodig voor de berekening van de overheadstructuur

Wat de weddetrekkenden betreft, stelt zich het probleem van de versleuteling van de loonkosten over de verschillende domeinen van de overheadstructuur. Deze versleuteling zal in de software van het personeelsbeheer worden opgenomen. De timing is dat dit vanaf februari 1999 deze versleuteling automatisch zal verlopen (slide 12 : toewijzing van de weddetrekkenden in data).

Slide 12 : toewijzing van de weddetrekkenden in data

Wat de algemene kosten- en opbrengstenrekeningen betreft, is er een usersgroep opgericht, bestaande uit de afdelingshoofden financiën van de VVM, die werkt aan de toewijzing van de kosten en opbrengsten via het rekeningstelsel van de boekhouding. Ook daar is de timing dat dit vanaf februari 1999 geautomatiseerd zal verlopen.

De conversie van de personeelsdata diende beëindigd te zijn eind 1996 maar dat is niet gelukt omdat de problematiek van de fusie van drie bedrijfsculturen, drie personeelsstatuten en drie informaticaculturen werd onderschat.

Hoe de toewijzing van de gegevens uit de algemene rekeningen verloopt vindt men in slide 13.

Slide 13 : overheadstructuur toewijzing algemene rekeningen

De ontwikkeling van de software voorraadbeheer heeft inderdaad meer tijd gekost dan de VVM zelf had verhoopt. In 1999 zal na de conversie van de magazijngoederen de conversie van de niet-magazijngoederen worden aangepakt.

Slide 14 : exploitatie kilometers

Het programma HASTUS laat toe om zowel de planning van de diensten als de feitelijkheid perfect op te volgen via een rapporteringssysteem. In het voorjaar van 1999 moet dit operationeel worden.

Slides 15 en 16 : exploitatie kilometers – kilometer-kost

Voor het werkbondbeheer bestaat afzonderlijke software.

Slide 17 : exploitatie uren

In HASTUS zitten de voorziene uren. De chauffeurs punten van zodra ze in betaalde dienst komen. Alle mogelijke prestaties hebben een speci-

fieke prestatiecode en worden zo ingevoerd. Deze software is in productie en wordt verder geoptimaliseerd. Alle gegevens kunnen per tractie, per lijn en per prestatiecode worden verzameld. De validering van de uren gebeurt uiteraard aan de hand van het gemiddeld uurloon. Ook deze gegevens kunnen per stelplaats, per regio, per entiteit en volgens kostprijstoepassing worden opgevraagd. Deze software is operationeel.

Slide 18 : lijnenstructuur

De VVM werkt aan een classificatie van de lijnen. De kosten en opbrengsten van de verschillende lijnen zullen per lijnsegment, per stad en per streek procentueel kunnen worden opgedeeld. Op die manier zal de Raad van Bestuur de kostprijs van de bediening van een bepaalde zone kunnen inschatten. Ook voor het convenantenbeleid (welke kosten dienen te worden toegewezen aan het convenantenbeleid en welke niet) is het evident dat dit noodzakelijke informatievergaring is. Ook het onderscheid tussen geregeld en niet-geregeld vervoer zal mogelijk zijn. De automatisering via de uitbreiding van het identificatiebestand lijnen zal begin 1999 operationeel zijn.

Slides 19 en 20 : de financiële administratie – rekeningstructuur

De kritiek van het Rekenhof op het ontbreken van een analytische boekhouding bij de VVM moet begrepen worden als volgt : de VVM heeft een analytische boekhouding gevoerd maar kon in het verleden hiervan niet voldoende gebruik maken om haar beleid bij te stellen.

De algemene boekhouding en de analytische boekhouding vormen nu één softwarepakket. Dimensie 1 vormt de algemene boekhouding (per kostensoort), dimensies 2 tot 7 vormen de analytische boekhouding (toewijzing van een kostensoort aan een kostenplaats).

Slides 21 en 22 : vervoersontvangsten reizigers

Binnenkort zullen deze gegevens automatisch worden doorgeseind vermits de voertuigen met GPS en radio zullen worden uitgerust. Dit zal de kans op fouten sterk terugdringen.

Slides 23 tot 26 : Data warehousing : visie en concept

De gegevens, die de VVM via voornoemde databanken verzamelt, moet op een uniforme, gebruiksvriendelijke en accurate manier kunnen worden verwerkt en geïnterpreteerd. Deze data warehousing kadert niet alleen in de kostprijsberekening maar ook in de prioritaire plannen van de VVM om haar medewerkers te responsabiliseren en dit inzonderheid inzake budgetbeheer.

De technische configuratie van de data warehousing is als volgt opgevat :

- er zijn productiedatabanken (opslag van gegevens) en consumptiedatabanken (consultering van gegevens) ;
- opzetten van een instrument van verplaatsingsprocessen (samenbrengen van de gegevens op één centrale server : copymanagement) ;
- opstellen van informatiecataloog en gebruik van metadata (gegeven dat van een productieomgeving naar een relationele omgeving of een multidimensionale omgeving gaat, moet opnieuw worden gedefinieerd : bijvoorbeeld het relateren van ontvangsten aan kilometers of een bepaald typedag) ;
- het opstellen van passende ondervragingsinstrumenten voor de gebruikers.

Slide 27 en 28 : data warehousing informatienoden per niveau

De basis wordt gevormd door de takenpakketten. De takenpakketten zijn persoon-, functie- en orgaangebonden. De datawarehousing zal zo moeten worden opgevat dat zij met de verschillende soorten gebruikers rekening houdt.

Bij het opstarten van de VVM heeft de raad van directeurs zich beraden over de missie van de VVM. In het reeds aangehaalde seminarie werd onlangs nagegaan of de missie en de doelstellingen van de VVM nog stroken met de toekomstverwachtingen van de VVM en met het Europese omgevingskader. Naast de missie en de doelstellingen moet de data warehousing rekening houden met de beheersovereenkomst met de Vlaamse regering, het strategisch ondernemingsplan, de tactische plannen, de organogrammen en de functiebeschrijvingen.

Slide 29 : Kostprijscalculatiesystemen

De VVM poogt op een gedifferentieerde manier informatie op te bouwen op detailniveau. De basiselementen hiertoe zijn aanwezig via de gegevens betreffende de vaste en de variabele kosten en de directe en de indirecte kosten. Via de overheadstructuur wordt van de marginale kosten overgegaan naar de totale kosten. Het kostprijsstelsel zal volgens de behoeften moeten werken. Volgens toepassingsniveau zal met gemiddelden worden gewerkt in de gevallen dat de reële gegevens minder relevant zijn.

Concluderend stelt de heer Eddy Minnaert dat de volledige automatisering van het kostprijscalculatiesystemen midden 1999 achter de rug zal zijn.

A.III. Bespreking

Een lid vraagt of het PRODATAsysteem, dat de gegevens inzake de ontwaarding van biljetten en de reizigersgegevens omvat, niet hopeloos verouderd zal zijn op het moment dat het aan HASTUS zal zijn gelinkt ?

De heer Eddy Minnaert antwoordt dat de VVM drie systemen heeft waaruit gegevens uit de productieomgeving worden geput. Dat zijn :

- HASTUS (planning van de diensten) ;
- ASW-FIN (het financieel softwarepakket van de VVM) ;
- PRODATA (biljetten, kaarten en weekabonnementen worden ontwaard, abonnementen niet. Voor abonnementen wordt met aangenomen waarden qua gebruik gewerkt op basis van steekproeven).

De verbinding tussen HASTUS en PRODATA zal toelaten dat planning en realiteit aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Wat het PRODATApakket betreft, is de VVM zeker niet achterop. Het is pas sinds een jaar dat de MIVB en de SRWT beslist hebben naar PRODATAtoestellen over te gaan. Binnen de VVM werkt een multi-disciplinaire werkgroep aan een concept van mobiliteitskaart met chip die zowel als betaalkaart als vervoersbewijs dient. Hiertoe dient enkel een deel van de software van PRODATA te worden herschreven. De toestellen zelf dienen niet te worden vervangen doch licht aangepast. De VVM streeft naar het vermijden van contactkaarten zoals die momenteel in

gebruik zijn bij de Belgische financiële instellingen. Deze contactkaarten hebben het nadeel binnen de twee jaar te zijn versleten en zeer duur te zijn. Bovendien is de commerciële snelheid van contactkaarten (8 seconden) stukken lager dan de chipkaarten (1seconde).

De introductie van de mobiliteitskaart laat technisch toe van zonale tarifiering naar kilometertarifiering over te stappen indien dat wenselijk zou zijn. De kaart laat eveneens toe een "check-in-check-out-systeem" te introduceren. De vraag daarbij is in welke mate de reiziger zulk systeem accepteert. De hoop is uiteraard dat de commerciële snelheid hiermee kan worden opgedreven. Door de informatisering van de haltes (de geografische ligging in lengte- en breedtegraden van alle 35.000 haltes van de VVM is geïnformatiseerd) en het aanbrengen van GPS en radioverbinding in de bussen weet men binnenkort wanneer een klant de bus betreedt en waar hij hem verlaat enzovoort. Ons omringende landen hebben nog geen openbare busmaatschappijen die technologisch gezien zover staan.

Hetzelfde lid vraagt in welke mate het verkopen van kaartjes op de bus en de tram niet achterhaald is ?

De heer Hugo Van Wesemael antwoordt dat dat inderdaad de commerciële snelheid van het openbaar vervoer aantast. Daarom dat de VVM meer dan 700 voorverkooppunten in de steden heeft en net een bestelling heeft geplaatst van 65 automaten ten waarde van 110 miljoen frank die op de drukste haltes zullen worden geplaatst.

De heer Toon Tessier stelt dat de voogdijminister tevreden is met de vorderingen die de VVM maakt bij het opzetten van het kostenprijscalculatiesystemen. Wat de minister vooral interesseert is of de lijnvoering reeds in voldoende mate op basismobiliteit is georiënteerd. Momenteel is de lijnvoering nog steeds gebaseerd op historische gegevens. Daarom de vraag hoe de technische instrumenten, die de VVM heeft ontwikkeld, zullen kunnen ingezet worden voor de huidige noden inzake basismobiliteit. Uiteraard kan de lijnnormering niet in één keer worden herzien maar zal dit via de introductie van pilootprojecten moeten worden uitgetoetst.

De heer Hugo Van Wesemael antwoordt dat :

1. de VVM nu reeds beschikt over beheersinformatie die voortvloeit uit de PRODATA-gegevens en anderzijds uit de gegevens inzake abonnementenverkoop. Op basis van deze gegevens

is het reeds zeer goed mogelijk de lijnvoering aan te passen ;

2. in een tweede fase door de introductie van de mobiliteitskaart de VVM in staat zal zijn – op basis van het reële verbruik van de klant (het check-in-check-outsysteem) – nog beter de reële noden van de klanten op te volgen. Het moment om de mobiliteitskaart in te voeren is ongetwijfeld de invoering van de euro als enig betaalmiddel begin 2002 ;
3. momenteel lopen er twee pilootprojecten in Kortrijk en Zuid-West-Limburg. Op basis van een analyse van universiteitsprofessoren is een rekenkundig model ontwikkeld dat het "theoretische ideale aanbod" inzake basismobiliteit berekent. Dit ideale aanbod wordt vergeleken met het huidige aanbod van de VVM. Waar nodig wordt het aanbod van de VVM dan aangepast. Hiermee wordt niet het klassiek busaanbod bedoeld maar wel een aanbod geënt op de wensen van de klant zoals belbussen en dergelijke.

Nu reeds is de VVM in staat per lijn en per uur het vervoerspatroon van wat gisteren is gepresteerd voor te leggen.

De heer Toon Tessier merkt op dat door de introductie van de mobiliteitskaart men niet alleen in staat zal zijn de mobiliteitsafwikkeling in kaart te brengen maar ook de potentiële vraag naar openbaar vervoer zodat aan een nieuwe, nog beter afgestemde lijnvoering kan worden gewerkt aan de hand van verplaatsingsgedragingen. Dit is niet evident en kost tijd.

Een lid verbaast er zich over dat de VVM zich dient bezig te houden met de basismobiliteit. De beheersovereenkomst geeft aan dat dit een taak is van de Vlaamse regering. Is daar geen decreet op de basismobiliteit voor nodig ? Netnormering houdt in dat de voor een zelfde vraag aan mobiliteit eenzelfde aanbod wordt gegenereerd. Is de VVM in staat om dit principe in de toekomst hard te maken ?

De heer Toon Tessier bevestigt dat de beheersovereenkomst met de VVM voorziet dat de Vlaamse regering de netnormering moet opleggen aan de VVM. De minister bevoegd voor vervoer is echter van mening dat dit in samenspraak moet gebeuren met de VVM. Daarom ook dat momenteel pilootprojecten lopen om dit uit te testen. Wat de oriëntatie van het netmanagement (dit is de lijnvoering organiseren op een bedrijfseconomische leest) is de heer Toon Tessier van mening dat de Vlaamse

regering toch enkele basisoriëntaties moet vastleggen zoals de maatschappelijke opdracht van de VVM. Maar ook deze oriëntatie moet worden ingevuld in overleg met de VVM. De ontwikkeling van basisnormen voor de basismobiliteit is achter de rug en hierover groeit een consensus zodat beslissingen kunnen worden genomen.

De heer Eddy Minnaert antwoordt op de vraag van de heer Toon Tessier naar het gebruik van de ontwikkelde instrumenten om te komen tot een betere lijnvoering het volgende :

1. de instrumenten die in zijn uiteenzetting aan bod kwamen, hebben betrekking op efficiëntie (kostenbewust werken, enzovoort) ;
2. de tweede stap betreft de effectiviteit : stemt ons aanbod aan openbaar vervoer overeen met de vraag ;
3. de derde stap betreft het beleidsmatig invullen : is de VVM in staat met de haar ter beschikking staande middelen – wat beleidsmatig wordt gedacht goed te zijn – in te vullen ?

Een lid vraagt wanneer het ontwerpdecreet inzake basismobiliteit bij het Vlaams Parlement zal worden ingediend ? Dit lid maakt zich sterk dat de VVM geen zicht heeft op de vervoersvraag.

De heer Hugo Van Wesemael antwoordt dat het mobiliteitsconvenantenbeleid van de Vlaamse regering aan de Vlaamse gemeenten de mogelijkheid biedt tot een beter openbaar vervoersaanbod te komen. Maar de gemeenten moeten die meerkosten betalen.

Een lid vraagt in hoeverre de VVM aan beleid doet, in hoeverre de VVM dat beleid uitvoert en hoe dat is vertaald in de beheersovereenkomst ?

De heer Toon Tessier antwoordt dat de beheersovereenkomst de mogelijkheid biedt aan de contracterende partijen een aantal afspraken te maken om de inhoud van de beheersovereenkomst te realiseren. Een beheersovereenkomst met een zeer concrete resultaatsverbintenis is nog te hoog gegrepen en dit voor beide partijen. Wel dienen er bij de evaluatie van de beheersovereenkomst :

1. concretere doelstellingen ingeschreven te worden ;
2. dienen de beleidsinstrumenten verfijnd te worden ;

3. en dienen de verantwoordelijkheden van beide partijen beter omlijnd te worden.

De heer Hugo Van Wesemael antwoordt dat de VVM pas kan voldoen aan de wensen van de politieke overheden indien deze zelfde politieke overheden bereid zijn de nodige maatregelen te nemen die de VVM in staat stellen de eisen inzake aanbod, commerciële snelheid, comfort en dergelijke meer correct in te vullen. Vandaar het belang van de mobiliteitsconvenanten met de gemeenten om de weginfrastructuur zo aan te passen dat de commerciële snelheid van het openbaar vervoeraanbod competitief wordt. Deze vaststellingen uit de praktijk moeten in de politieke discussie worden verwerkt. De politieke wil moet dus aanwezig zijn. Het succes van de kusttram is te wijten aan het feit dat 84 % in eigen bedding wordt afgelegd. Vandaar dat de commerciële snelheid van de kusttram boven de dertig per uur ligt.

Een lid vraagt welke lessen uit de evaluatie van de beheersovereenkomst met de VVM kunnen worden getrokken voor de andere beheersovereenkomsten en welke taak de betrokken VOI, de Vlaamse regering en het Vlaams Parlement hierin moeten vervullen ?

De heer Toon Tessier meent dat dit belangrijke vragen zijn. Sinds het afsluiten van de beheersovereenkomst is het duidelijk geworden dat het begrip netnormering moet worden verfijnd. Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen de normen voor de basismobiliteit enerzijds en netmanagement anderzijds. Zonder duidelijkheid over welke normen voor basismobiliteit dienen te gelden, kan men moeilijk van de VVM verwachten dat de VVM structurele wijzigingen in haar aanbod doorvoert. Die normen voor basismobiliteit moeten door de Vlaamse regering en het Vlaams Parlement worden bepaald. Indien men dit niet doet, is het voor de VVM onmogelijk enerzijds kostenefficiënt te werken en anderzijds zijn maatschappelijke opdracht uit te voeren. Momenteel weet de VVM eigenlijk niet wat haar maatschappelijke opdracht is. Precies om te vermijden dat de VVM aan zijn lot wordt overgelaten en gaat rationaliseren om enkel meer kostenefficiënt te worden, dient de Vlaamse overheid normen vast te stellen. Nu stelt de beheersovereenkomst dat de Vlaamse regering de basisnormen vaststelt. Aan het vaststellen van deze basisnormen hangt uiteraard een prijskaartje. Het is duidelijk dat het Vlaams Parlement inspraak zal hebben in de bepaling van de basisnormen al was het maar omdat het Vlaams Parlement akkoord zal moeten zijn met de budgettaire ruimte die de basismobiliteit zal innemen.

De heer Eddy Minnaert stipt aan dat er niet zoiets bestaat als een "type VOI". De bestaande VOI's zijn zeer moeilijk met elkaar vergelijkbaar wat tot problemen leidt wanneer de Vlaamse regering maatregelen neemt die alle VOI's aanbelangen. Zo kost de instelling van het Centrale Financieringsorgaan tientallen miljoenen aan de VVM die niet worden gecompenseerd omdat de Vlaamse regering zich bij het uitwerken van de maatregel niet heeft gerealiseerd dat zij VOI's heeft die zelf geld ontvangen.

Een classificatie van de bestaande VOI's is een dringende noodzaak om op die manier dan naar de verschillende clusters van VOI's een gedifferentieerd beleid te kunnen voeren. De VVM heeft een grote eigenheid waarmee moet rekening worden gehouden.

Wanneer men in de beheersovereenkomst van de VVM doelstellingen inschrijft moeten die kwantitatief en kwalitatief meetbaar zijn. Dan nog zijn er anomalieën mogelijk. Het voorbeeld bij uitstek wat de VVM betreft, zijn het aantal kilometers die de VVM dient te halen. Met zulke doelstellingen dient men zeer voorzichtig om te gaan. Een voorbeeld zal dit duidelijk maken. Op 24 mei laatstleden beslist de NMBS haar dienstregeling op een meer Europese leest te schoeien. Deze wijziging bij de NMBS leidt tot belangrijke niet-gecompenseerde meeruitgaven (meer kilometers) en tot geen wezenlijke meerontvangsten voor de VVM. Let dus op voor veralgemeningen. Er moet ook aan herinnerd worden dat een aantal artikelen van de bestaande overeenkomst een aantal jaren later tot interpretatieproblemen aanleiding geven.

De heer Toon Tessier antwoordt dat deze artikelen uit de beheersovereenkomst dan moeten verfijnd worden.

B. VERGADERING VAN 21 JANUARI 1999

De heer Jan Leunis resumeert de stand van de besprekingen als volgt :

Eind 1996 heeft de VVM de bestaande contracten met de pachters opgezegd. De vooropzegtermijn van deze contracten is 5 jaar. Het totale pakket aan pachterscontracten bedraagt 3 miljard frank. Vanaf 2002 zal door de marktconsultatie de kostprijs van de pachters op een bepaalde lijn duidelijk worden. Tot dan zal het zeer moeilijk zijn om de kostprijs van de pachters op een bestaande lijn te achterha-

len. Medio 1999 gebeuren de eerste aanbestedingen op nieuwe lijnen.

De VVM heeft op de vorige vergadering formeel toegezegd dat medio 1999 zij op basis van analytische boekhouding in staat zal zijn haar kostprijs voor een bepaalde lijn te berekenen. De VVM zal op die manier voor elke marktconsultatie in staat zijn te oordelen of zij een bepaalde lijn beter uitbestedt of in eigen beheer houdt én of de door de prive-exploitanten gevraagde prijzen als regelmatig te kwalificeren zijn.

Daarom is het irrelevant dat over dit dossier een voorstel van resolutie wordt opgesteld. De heer Jan Leunis stelt voor van de beloften geformuleerd door de directie van de VVM acte te nemen. In elk geval neemt het Rekenhof zich voor in het najaar van 1999 na te gaan of de VVM haar beloften heeft waargemaakt. De VVM heeft ook de toezegging gedaan dat het Rekenhof inzage krijgt in de berekeningen van de kostprijs van de VVM per lijn.

Beslissing

De Subcommissie beslist eenparig acte te nemen van de beloften tijdens de bespreking gedaan door de directie van de VVM. De Subcommissie voor Financiën en Begroting beveelt aan dat na de parlementsverkiezingen van 13 juni 1999 de volgende Subcommissie voor Financiën en Begroting dit dossier opnieuw bekijkt.

De verslaggever,

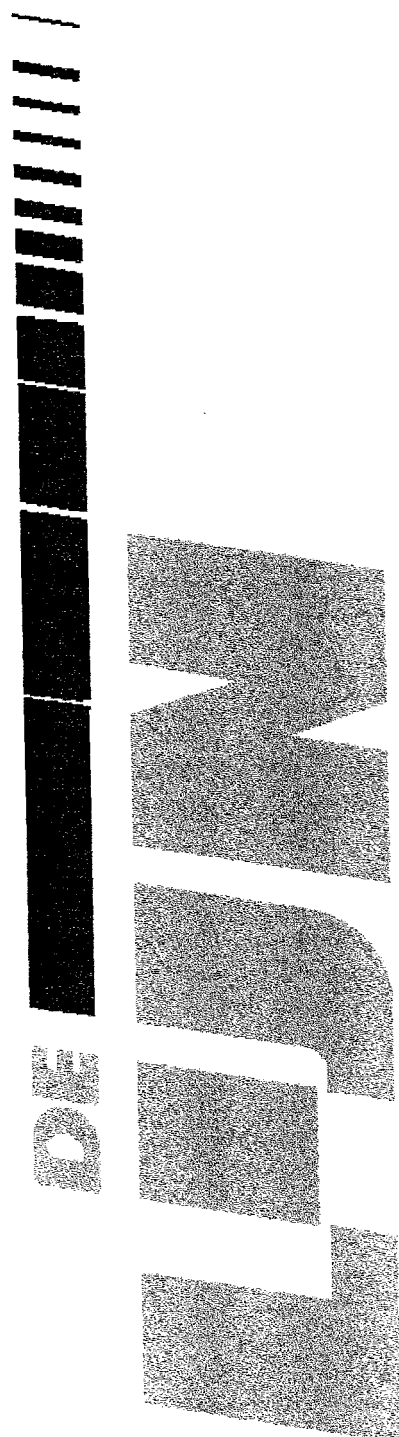
Cecile
VERWIMP-SILLIS

De voorzitter,

Stefaan
PLATTEAU

BIJLAGE

Slides gebruikt bij de uiteenzetting door de heer Eddy Minnaert,
adjunct-directeur-generaal bij de VVM-De Lijn



Slide 1

KOSTPRIJSVRAAGSTUKKEN

overheadstructuur

resultaten per tractie en per lijn
 geregeld vervoer
 convenants
 kostendekking

markttoetsing

prefiguraties

Slide 2

KOSTPRIJSINFORMATIE

indeling overheadstructuur

kostensoort

kostenplaats

kostendrivers

KOSTPRIJS BASISGEGEVENS

financiële software

algemene boekhouding

analytische boekhouding

subadministraties productie-omgeving

lijngegevens

data warehousing

Slide 4

OVERHEADSTRUCTUUR

historische kost

algemene overhead beleidsvoorbereiding

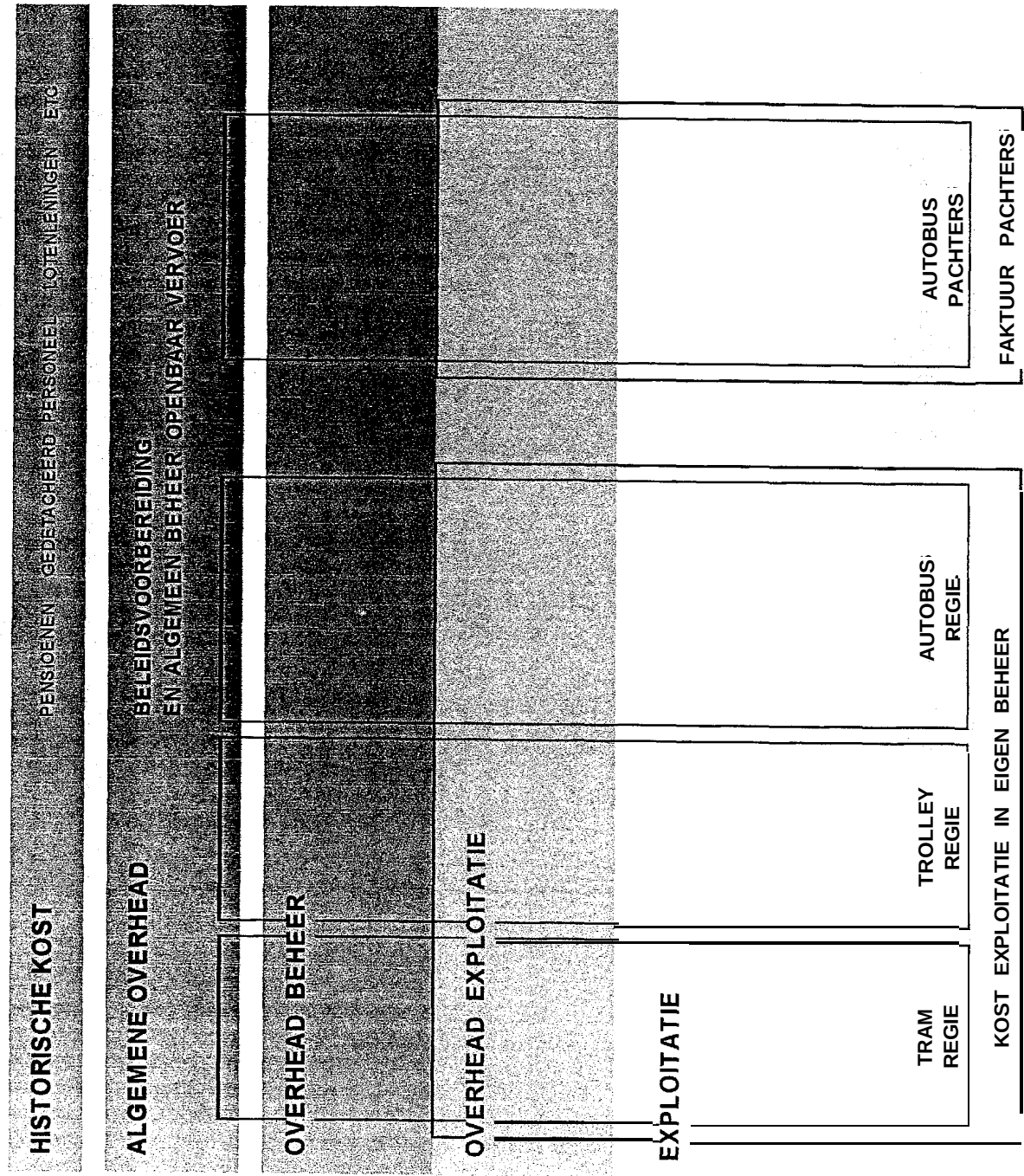
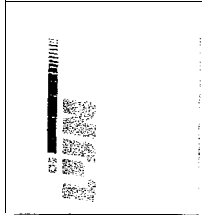
overhead beheer

overhead exploitatie

exploitatie



Slide 5 **KOSTENSTRUCTUUR OVERHEAD**



Slide 6

OVERHEADSTRUCTUUR

HISTORISCHE KOST

pensioenen ex-maatschappijen

gedetacheerd personeel

lotenleningen NMVB

etc.

1998-1999

Slide 7

OVERHEADSTRUCTUUR

ALGEMENE OVERHEAD

beleidsvoorbereiding

algemeen beheer openbaar vervoer

Slide 8

OVERHEADSTRUCTUUR

OVERHEAD BEHEER

onafhankelijk van uitvoerder en tractie
verweven met regiediensten
beheer net, marketing
abonnementen, registratie ontvangsten
algemene investeringen

OVERHEADSTRUCTUUR

OVERHEAD EXPLOITATIE

eigen aan uitvoerder

tractie - gebonden

investeringen rollend materieel

administratieve ondersteuning

Slide 10

OVERHEADSTRUCTUUR

EXPLOITATIE

kilometer - kost	onderhoud energie verzekering
uur - kost	chauffeur

OVERHEADSTRUCTUUR GEGEVENS

WEDDETREKKENDEN

toewijzing naar overheadstructuur
in software personeelsbeheer

cfr. schema volgende slide

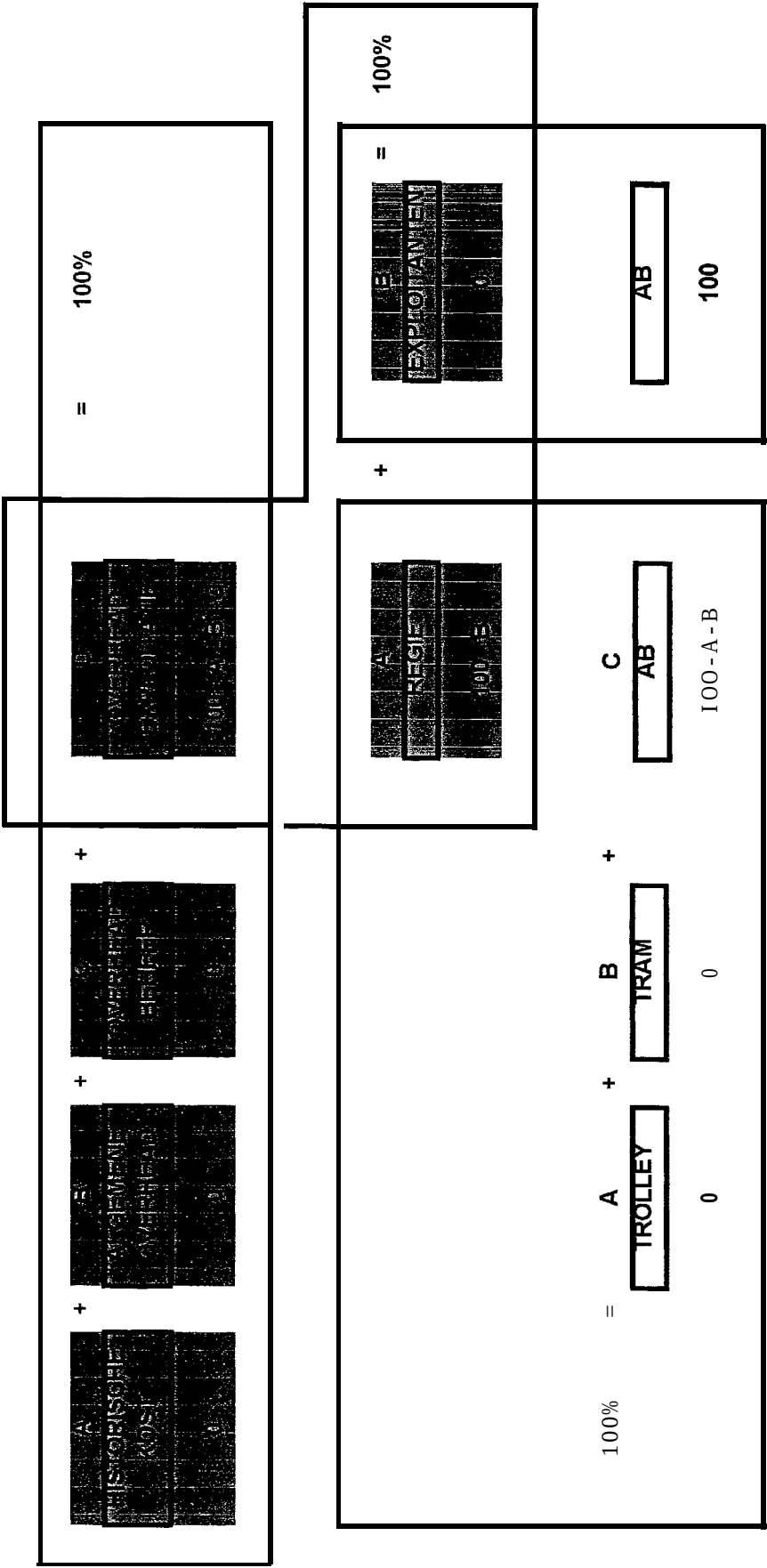
timing: in uitvoering, geautomatiseerd 02.1 999

ALGEMENE KOSTEN- & OPBRENGSTENREKENINGEN

toewijzing naar overheadstructuur
via rekeningstelsel boekhouding

timing: in uitvoering, geautomatiseerd 02.1999

Slide12 TOEWIJZING WEDDETREKKENDEN IN DATA



OVERHEADSTRUCTUUR TOEWIJZING ALGEMENE REKENINGEN

BASIS KOSTENDRIVERS

financiële kosten: boekwaarde investeringsgoederen
via software inventaris vaste activa
via software investeringsbegroting
via software voorraadbeheer

afschrijvingen: toewijzing tractie / lokalisatie
directie / afdeling / dienst
via software inventaris vaste activa

waardevermindering voorraden: samenstelling voorraden
via software voorraadbeheer

Slide 14

EXPLOITATIE KILOMETERS

software AS/400 per lijn
per rit
per kalenderdag (typedag / periode)

basis HASTUS voorziene KM (beladen / leeg)

invoer dagelijkse afwijkingen met reden

in testfase entiteit Oost-Vlaanderen
andere entiteiten invulling volgens beschikbaarheid
gegevens vanuit Hastus: begin 1999

EXPLOITATIE KILOMETERS **kilometerkost**

ONDERHOUD: registratie details via WERKBONBEHEER
per voertuig / type
per aard van werk

loontrekkenden technische diensten
puntering uren OK
validering uren OK

verbruiken via voorraad- & aankoopbeheer
deels in productie, rest begin 1999

BEPALEN GEMIDDELTE ONDERHOUDSKOST PER KM

Slide 16

EXPLOITATIE KILOMETERS kilometerkost

ENERGIE

per tractie, per voertuig / type
voorraadbeheer, boekhouding: beschikbaar

VERZEKERINGEN

boekhouding: beschikbaar

EXPLOITATIE UREN

HASTUS voorziene UREN

PUNTERING volgens prestatiecodes: in productie
wordt verder geoptimaliseerd

per tractie, per lijn, per prestatiecode

VALIDERING UREN aan gemiddeld uurloon
stelplaats / regio / entiteit / De Lijn
volgens kostprijstoeepassing
beschikbaar

Slide 18

LIJNENSTRUCTUUR

CLASSIFICATIE LIJNEN

stad / streek met % toewijzing per lijn

convenants met % toewijzing per lijn

geregeld / niet geregeld vervoer

**automatisering via uitbreiding van
identificatiebestand lijnen
timing: begin 1999**

FINANCIËLE ADMINISTRATIE

REKENINGSTRUCTUUR

ALGEMENE BOEKHOUDING kostensoort

dimensie 1

ANALYTISCHE BOEKHOUDING kostenplaats

dimensie 2 entiteit / directie / afdeling / dienst

dimensie 3 regio

dimensie 4 regie / exploitant

 stelplaats / exploitant / werkhuis

dimensie 5 tractie, geregeld / niet-geregeld

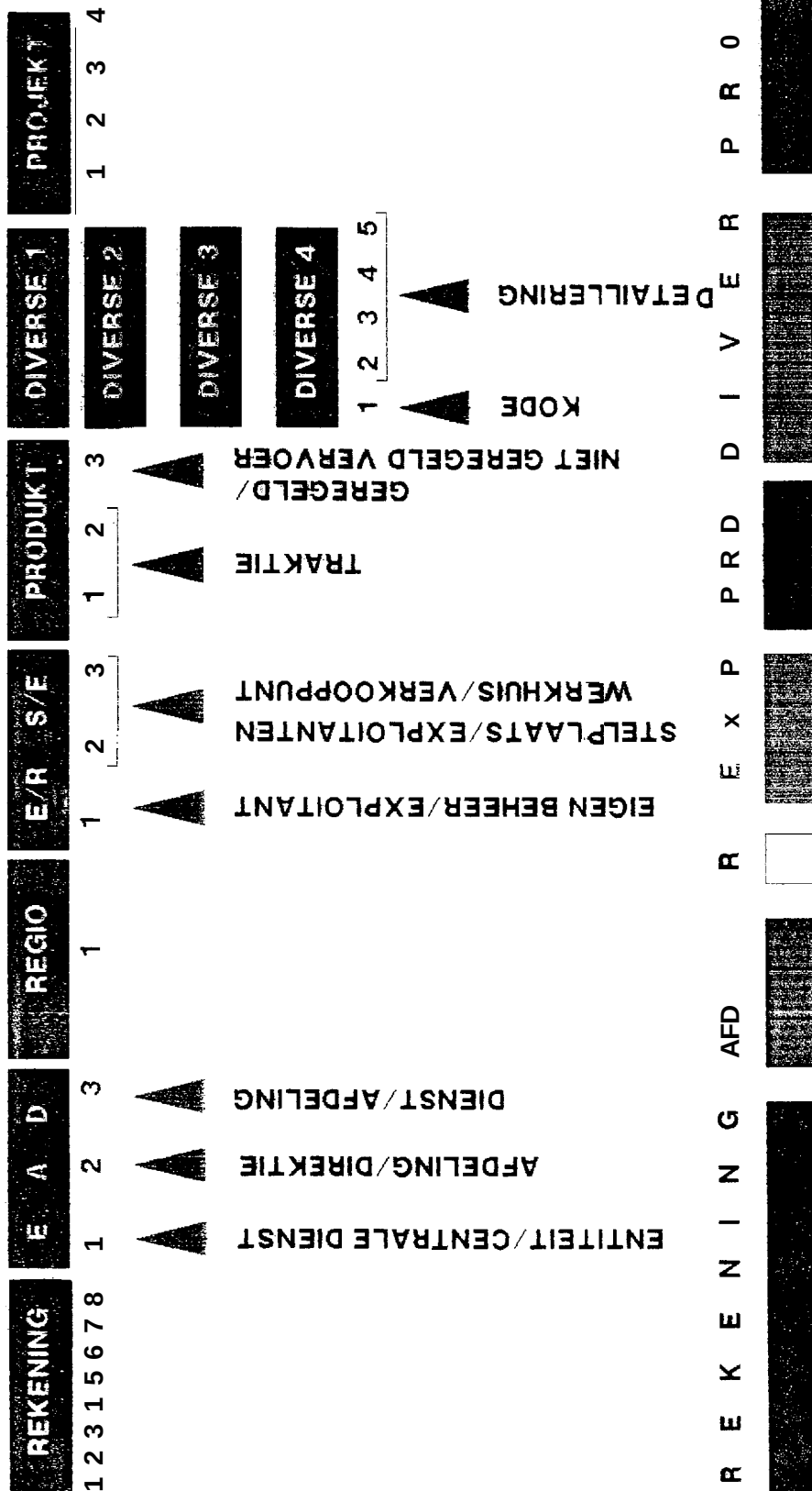
dimensie 6 werkbonbeheer

dimensie 7 projectopvolging

Slide 20



REKENINGSTRUKTUUR



ADS/LUMEC/KO-670

VERVOERONTVANGSTEN REIZIGERS

PRODATA verkoop

ontwaarding waarde

ontwaarding aantal = reizigers

registratie op voertuig

details via computernetwerken op AS/400

consolidatie per dag

per lijn

per vervoerbewijs

automatische verwerking boekhouding

VERVOERONTVANGSTEN REIZIGERS

Slide22

ABONNEMENTEN

verkoop

**spreiding ontvangst volgens geldigheidsduur
berekening aantal gebruiken = reizigers**

**consolidatie per maand
per lijn**

per vervoerbewijs

automatische verwerking boekhouding

DATA WAREHOUSING

VISIE EN CONCEPT

TECHNISCHE CONFIGURATIE

productie- en consumptie databanken

instrument verplaatsingsprocessen

informatiecataloog, metadata

passende ondervragingsinstrumenten

Slide 24

DATA WAREHOUSING

VISIE EN CONCEPT

ORGANISATIESTRUCTUUR

specialisten: technisch en functioneel

concentratie op gebruik informatie

snelheid en efficiëntie

uniform en correct

promotie informatieproducten

DATA WAREHOUSING

UITWERKING VISIE EN CONCEPT

DATA WAREHOUSE naast PRODUCTIE-OMGEVING

architectuur

advanced server AS/400

relationeel data warehouse

multidimensionele omgeving

PC-client in netwerk

metadata

Slide 26

DATA WAREHOUSING

UITWERKING VISIE EN CONCEPT

organisatie	databasebeheerder	beleidsinformatie
	bedrijfsinformatie-analyst	
	usergroep	

METADATA
UNIFORME DEFINITIES BEGRIPPEN
UNIFORME CODERINGEN

DATA WAREHOUSING

INFORMATIE NODEN

INFORMATIEBEHOEFTEN PER NIVEAU

basis:	takenpakket	persoon functie orgaan
--------	-------------	------------------------------

missie
doelstellingen
beheersovereenkomst
strategisch ondernemingsplan
tactische plannen
organogrammen
functiebeschrijvingen

PRODUCTIE-OMGEVING		EXTERNE GEGEVENS	
verzamelen en aanvullen van alle nuttige informatie = deel metadata			
rapportering productie-omgeving: inventariseren en evalueren opdraagmogelijkheden met beschikbaarheid			
bepalen historische gegevens			
inventariseren en evalueren van de controlemechanismen			

bepalen copymanagement naar relationeel datawarehouse

RELATIONEEL DATAWAREHOUSE

verzamelen en aanvullen van alle nuttige informatie = deel metadata
rapportering relationeel datawarehouse: bepalen opdraagmogelijkheden: onderscheid productie-omgeving / relationeel datawarehouse
bepalen historische gegevens

bepalen copymanagement relationeel naar multidimensioneel datawarehouse

MULTIDIMENSIONEEL DATAWAREHOUSE	
verzamelen en aanvullen van alle nuttige informatie = deel metadata	
bepalen historische gegevens	
bepalen nuttige relaties van gegevens voor rapportering = continu proces over de beschikbare gegevensverzamelingen	
uitwerken rapportering multidimensioneel datawarehouse via InfoManager	

KOSTPRIJSCALCULATIESYSTEMEN

gedifferentieerde informatie opgebouwd op detailniveau

basiselementen aanwezig	vaste / variabele directe / indirecte
-------------------------	--

via overheadstructuur van marginale naar totale kosten

kostprijsstelsel volgens behoefte
gemiddelde volgens niveau toepassings / reëel

volledige automatisering half 1999