



Vlaams  
Parlement

ingediend op **37-B** (2018-2019) – Nr. 2  
2 mei 2019 (2018-2019)

## **Verslag**

namens de Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken  
uitgebracht door Dirk de Kort

over het verslag

van het Rekenhof

over de realisatie van het project Registratie,  
Ticketing en Boordcomputer bij De Lijn (ReTiBo)

en van de gedachtewisseling

over het ReTiBo-dossier van De Lijn  
(tweede voortgangsrapportage)

---

*Samenstelling van de Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken:*

*Voorzitter:* Lies Jans.

*Vaste leden:*

Björn Anseeuw, Annick De Ridder, Lies Jans, Bert Maertens, Peter Persyn, Paul Van Miert;  
Karin Brouwers, Lode Ceyskens, Dirk de Kort, Martine Fournier;  
Marino Keulen, Sas van Rouveroij;  
Renaat Landuyt, Joris Vandenbroucke;  
Björn Rzoska.

*Plaatsvervangers:*

Koen Daniëls, Jos Lantmeeters, Lorin Parys, Ludo Van Campenhout, Jan Van Esbroeck,  
Herman Wynants;  
An Christiaens, Cindy Franssen, Maurice Helsen, Orry Van de Wauwer;  
Laurence Libert, Daniëlle Vanwesenbeeck;  
Yasmine Kherbache, Bert Moyaers;  
Ingrid Pira.

*Toegevoegde leden:*

Anke Van dermeersch.

Documenten in het dossier:

**37-B**(2018-2019) – Nr. 1: Verslag van het Rekenhof

## INHOUD

I.	Verslag van het Rekenhof over ReTiBo. Realisatie van het project Registratie-, Ticketing- en Boordcomputer bij De Lijn .....	4
1.	Toelichting door het Rekenhof .....	4
1.1.	Scope van de audit .....	4
1.2.	Hoofdcontract.....	4
1.3.	Bijkomende contracten en andere projectkosten .....	6
1.4.	Vergelijking ramingen en werkelijke projectkosten .....	7
1.5.	Conclusie en aanbevelingen .....	8
2.	Reactie van minister Ben Weyts, Vlaams minister van Mobiliteit, Openbare Werken, Vlaamse Rand, Toerisme en Dierenwelzijn .....	9
3.	Reactie van De Lijn .....	10
3.1.	Projectinvesteringsbudget.....	10
3.2.	Wetgeving overheidsopdrachten en bevoegdheden raad van bestuur.....	11
3.3.	Projectaansturing.....	11
3.4.	Bestekbepaling met betrekking tot verdragingsboetes.....	12
3.5.	Betwisting “onverschuldigde betalingen” .....	12
3.6.	Conclusie.....	12
3.7.	Repliek van het Rekenhof .....	13
4.	Vragen en opmerkingen van de leden .....	13
4.1.	Tussenkost van Marino Keulen .....	13
4.2.	Tussenkost van Björn Rzoska .....	14
4.3.	Tussenkost van Joris Vandenbroucke .....	15
4.4.	Tussenkost van Karin Brouwers .....	16
4.5.	Tussenkost van Sas van Rouveroj .....	16
5.	Antwoorden van het Rekenhof .....	17
6.	Antwoorden van De Lijn.....	17
7.	Replieken .....	19
II.	Tweede voortgangsrapportage over het ReTiBo-dossier .....	19
1.	Toelichting door De Lijn .....	19
2.	Vragen en opmerkingen van de leden en antwoorden van De Lijn .....	21
	Gebruikte afkortingen .....	23
	Bijlagen: zie <a href="http://www.vlaamsparlement.be">dossierpagina</a> op <a href="http://www.vlaamsparlement.be">www.vlaamsparlement.be</a>	

Bij brief van 29 mei 2018 deelde het Rekenhof aan het Vlaams Parlement mee dat het gestart was met een audit van het project Registratie, Ticketing en Boordcomputer bij De Lijn (ReTiBo). Op 28 maart 2019 besprak de Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken het verslag van het Rekenhof (*Parl.St.* VI.Parl. 2018-19, nr. 37-B/1).

Aansluitend had de tweede voortgangsrapportage over het ReTiBo-dossier plaats. Een eerste gedachtewisseling over het project en de eerste voortgangsrapportage vonden plaats op respectievelijk 15 maart 2018 (zie *Parl.St.* VI.Parl. 2017-18, nr. 1560/1) en 12 juli 2018 (zie *Parl.St.* VI.Parl. 2017-18, nr. 1673/1).

Het verslag van het Rekenhof werd toegelicht door Hilde Dewicke en Bart Andriessens, auditeurs bij het Rekenhof. Roger Kesteloot, directeur-generaal van VVM-De Lijn, stelde de tweede voortgangsrapportage voor. Zij maakten voor hun toelichting gebruik van een presentatie die terug te vinden is op de [dossierpagina](#) van dit document op [www.vlaamsparlement.be](http://www.vlaamsparlement.be).

## **I. Verslag van het Rekenhof over ReTiBo. Realisatie van het project Registratie-, Ticketing- en Boordcomputer bij De Lijn**

### **1. Toelichting door het Rekenhof**

#### 1.1. Scope van de audit

*Hilde Dewicke* herinnert aan het feit dat ongeveer een jaar geleden de commissie heeft beslist het project Registratie-, Ticketing- en Boordcomputer van dichterbij op te volgen. Enerzijds zou De Lijn een voortgangsrapportering doen, anderzijds zou het Rekenhof een 'value for money audit' doen.

De 'value for money audit' spitste zich toe op drie vragen. Eerste vraag: kan De Lijn het project realiseren binnen het vooropgestelde budget? Vanaf 2015 werd dit het 'taakstellend budget' genoemd: het maximale bedrag waarbinnen het project moest worden gerealiseerd. Tweede vraag: wat is of zal de totale kostprijs zijn? Derde vraag: welke prestaties werden geleverd aan De Lijn?

De scope van de audit betrof: het hoofdcontract met de tijdelijke handelsvennootschap; de neven- en raamcontracten; alle kosten, los van het feit of die zijn aangerekend op het investeringsbudget dan wel op het exploitatiebudget. Het onderhoud is niet meegenomen. De audit beperkte zich tot De Lijn omdat het Rekenhof geen bevoegdheid heeft over privépartners. Het kan ook geen uitspraak doen over de kwaliteit van de dienstverlening van de THV, maar ook niet van de contractanten voor de externe ondersteuning. Het onderzoek werd afgesloten in december 2018. Het Rekenhof heeft zich gebaseerd op het door De Lijn bezorgde budgetoverzicht van oktober 2018.

#### 1.2. Hoofdcontract

##### 1.2.1. Toewijzing

De Lijn hecht volgens *Hilde Dewicke* heel veel belang aan een tijdige oplevering van het hoofdcontract omdat daarover afspraken waren met de andere openbaarvervoermaatschappijen. De Lijn wilde de transitieperiode op de voertuigen ook zo kort mogelijk houden. Toch heeft dit zich niet vertaald in een gunningscriterium. Wel moest een verdragingsboete een tijdige oplevering garanderen. Bij de opmaak van het bestek werd een verdragingsboete ingeschreven van 10 procent. De Lijn bracht deze tijdens de aanbestedingsprocedure terug tot 5 procent omdat ze ervan

uitging dat dit een financieel voordeel zou opleveren. Dat voordeel bleek echter zeer klein te zijn. De vermindering van de verdragingsboete werd niet goedgekeurd door de raad van bestuur. Daardoor had De Lijn weinig sanctiemiddelen om de opleveringstermijn af te dwingen.

Het contract werd in juni 2011 toegewezen, met start in augustus 2011 en geplande einddatum november 2014. De prijs van het hoofdcontract bedroeg 75 miljoen euro, zonder het onderhoud dus. In het contract was ook geen prijssherzieningsformule ingeschreven.

### 1.2.2. *Herzieningsovereenkomst*

Vrij snel traden er vertragingen op. Deze hadden zowel te maken met de software als met de hardware. De Lijn stelde de THV in gebreke (september 2012). Die laatste diende op haar beurt (in april 2013) een eis tot schadevergoeding in van 18 miljoen euro. De THV baseerde haar eis op artikel 16 van de algemene aannemingsvoorwaarden: "onvoorziene en onvoorzienbare omstandigheden". De vertragingen hadden te maken met zowel de software als de installatie van de hardware. De THV had op basis van het bestek ingeschat dat zij het merendeel van de zelf ontwikkelde en in Nederland uitgerolde software zou kunnen hergebruiken. Dat bleek niet het geval. Er was veel meer analyse en ontwikkeling nodig. Wat betreft de hardware bleek er een veel grotere verscheidenheid van voertuigen dan ingeschat, vooral bij de exploitanten.

De onderhandelingen over de schadevergoeding leidden in juni 2013 tot een herzieningsovereenkomst. De Lijn moest ongeveer 9 miljoen euro betalen aan de THV. Het grootste aandeel daarvan ging naar software en voertuiginstallaties. Voor de software werd 2,2 miljoen euro betaald, waarvan een deel was bestemd voor de vergoeding van de bijkomende eisen die De Lijn had gesteld. Het grootste deel van deze som ging echter naar bijkomende analyse en ontwikkeling. Wat betreft de hardware werd 3 miljoen euro betaald, maar dat was niet conform het bestek. Daarin stond duidelijk vermeld dat de aannemer zich vooraf op de hoogte moest stellen van de installaties. De THV heeft dit niet gedaan, waardoor De Lijn onterecht 3 miljoen euro heeft betaald.

De prijssherziening en de algemene kosten roepen volgens *Hilde Dewicke* vragen op. Er was in het contract geen prijssherziening voorzien. De THV had 135.000 euro schadevergoeding gevraagd. Uiteindelijk werd meer dan 900.000 euro toegekend. De Lijn verantwoordde dit door erop te wijzen dat de THV op veel andere kosten toegevingen had gedaan. In de herzieningsovereenkomst werd wel een verdragingsboete van 1,2 miljoen euro ten laste van de THV overeengekomen. Tegelijkertijd werd de maximale boete berekend van 4,3 miljoen euro op de verhoogde contractwaarde. Er werd ook een termijnverlenging ingeschreven in de herzieningsovereenkomst: veertien maanden voor de hardware en achttien maanden voor de software.

### 1.2.3. *Nieuwe overeenkomsten ALG08 en ALG09*

De nieuwe termijn voor de hardware kon probleemloos worden gehaald. Voor de software bleken de problemen hardnekkiger, wat in februari 2015 tot een nieuwe overeenkomst leidde: de ALG08. De Lijn betaalde opnieuw een vergoeding aan de THV, zij het niet na eerst de eis van de THV in ruime mate te hebben gereduceerd. In die ALG08 werd de deadline opgeschoven naar augustus 2016, meer dan twee jaar na de oorspronkelijke opleveringstermijn.

De problemen met de software bleven zich echter voordoen. Daarom kwam er in augustus 2018 een nieuwe overeenkomst, de ALG09, met november 2019 als nieuwe deadline: vijf jaar later dan de oorspronkelijke opleveringstermijn. ALG09

legde geen bijkomende boete op. Wel zou de boete die al was berekend in de herzieningsovereenkomst effectief geïnd worden. Daarvan werd intussen al 1,8 miljoen euro betaald.

#### 1.2.4. Totale kostprijs hoofdcontract en minkosten

Er is volgens *Hilde Dewicke* nog geen zicht op de totale kostprijs van het hoofdcontract. Het uitgangspunt is de basisprijs van 75 miljoen euro. Er waren bijkomende diensten en leveringen voor 7,5 miljoen euro. Bij het vaststellen van het taakstellend budget 2015 werd de totale uitgave voor het hoofdcontract op 97 miljoen euro geraamd. Dit werd eind 2018 gereduceerd tot 89 miljoen euro.

Daarbij werden een aantal belangrijke minkosten niet in rekening gebracht. In de offerte waren er meer installaties en leveringen voorzien dan effectief werden geleverd. Het Rekenhof vroeg daarom aan De Lijn tot welke besparingen dat heeft geleid. Daar kwam geen eenduidig antwoord op. De Lijn kon meedelen hoeveel installaties er waren geweest en hoeveel er betaald was, maar niet hoeveel er nog moest worden geleverd. Ook op de vraag naar de berekening van de minkosten moest De Lijn het antwoord schuldig blijven. Er kwamen meerdere, niet overeenstemmende antwoorden. Het Rekenhof ging uit van het meest realistische antwoord, en kwam zo op 2.450.000 euro voor de installatiekosten.

Een tweede, nog niet bepaalde minkost betreft het schrappen van 17 procent van de softwarevereisten in 2016, wegens de aanslepende vertraging op de softwareontwikkeling. De Lijn stelde dat die vereisten achterhaald waren. Later deelde ze mee dat ze die software zelf ontwikkeld had. Daardoor is de impact op de scope onduidelijk. Waarom heeft De Lijn die 17 procent niet afgetrokken van de contractprijs? De Lijn zegt dat er in het bestek geen regeling was voorzien voor minwerken. Het Rekenhof bestrijdt dit omdat in het bestek staat beschreven welke de procedure is voor elke wijziging. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen meer- en minwerken. De ALG09 regelt wel dat de minwaarde van de softwarevereisten zal worden bepaald door een externe partij. De Lijn heeft die opdracht al gegeven.

#### 1.3. Bijkomende contracten en andere projectkosten

*Hilde Dewicke* raamt de inzet van externen, naast het hoofdcontract, op ongeveer driehonderd mensjaren. De raad van bestuur had daar al bij de voorbereiding van het project kritiek op. Er zou op die manier een gebrek ontstaan aan interne kennisopbouw. Op die manier worden ook de controle en de aansturing door De Lijn uit handen gegeven. Bovendien werden veel contracten met externe ondersteuners afgesloten zonder resultaatsverbintenis, einddatum en vaste prijs. De externe ondersteuning was al van in de voorbereiding in 2009 voorzien en werd toen geraamd op 21 miljoen euro. Dat liep eind 2018 op tot bijna 48 miljoen euro. Men voorziet dat daar nog eens 3 miljoen euro bij zal komen. Sommige posten van de externe ondersteuning zijn onverklaarbaar sterk gestegen, soms tot 500 procent. Volgens De Lijn zijn die stijgingen vooral het gevolg van de vertragingen in de oplevering van de software door de THV.

Er zijn nog andere projectkosten. De interne personeelsinzet werd niet systematisch bijgehouden, maar mag worden geraamd op minstens veertig mensjaren. In de voorbereidingsfase 2009-2010 waren bijvoorbeeld minstens vijftig internen betrokken. In de volledige looptijd van het project werden afdelingshoofden, directieleden enzovoort ingezet. Doordat ReTiBo niet op tijd kon worden opgeleverd, waren er nog 3,6 miljoen euro extra kosten voor het onderhoud van het Prodatasysteem, en 1,4 miljoen euro voor de reizigerstellingen. Die laatste werden ongeveer een jaar geleden stopgezet.

#### 1.4. Vergelijking ramingen en werkelijke projectkosten

*Bart Andriessens* stelt dat De Lijn in de Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken altijd heeft gesteld dat de raming voor 2009 120,1 miljoen euro bedroeg. Nu wordt de totaalkost van het taakstellend budget geraamd op 149,8 miljoen euro. Het Rekenhof heeft beide bedragen geanalyseerd en heeft onderzocht wat de werkelijke totaalkost is.

De zeer gedetailleerde raming van 2009 kan niet zomaar worden vergeleken met de huidige stand van zaken. Er zijn in het project immers heel wat zaken gewijzigd. 17 procent minder softwarevereisten is er een van, en ook in de hardware waren er wijzigingen, bijvoorbeeld de halteautomaten en de 'reseller terminals', die als kost waren opgenomen in de raming van 2009 maar die nooit werden aangekocht. Anderzijds waren er 65 'automatic vending machines' voorzien, uiteindelijk werden er 196 aangekocht. De raming 2009 kan dus niet als vergelijkingsbasis worden gebruikt. Het Rekenhof is dan, voor een vergelijking met de huidige kost, uitgegaan van de correcte hoeveelheden in die raming, op basis van de eenheidsprijzen in de raming. Zo komt het tot 112,8 miljoen euro in plaats van 120,1 miljoen euro.

Wat betreft het taakstellend budget zegt De Lijn dat het project wordt gerealiseerd binnen de 149,8 miljoen euro. Dat is het maximale budget dat minister Ben Weyts in 2015 heeft toegestaan. Maar in dat budget houdt De Lijn enkel met de investeringskosten rekening. De exploitatiekosten zitten daar dus niet bij. Dat werd echter niet consequent toegepast omdat een aantal loonkosten, die bij De Lijn per definitie exploitatiekosten zijn, toch op de investeringslijst staan.

De definiëring van het taakstellend budget werd met de minister afgesproken, maar het is toch belangrijk om weten, aldus *Bart Andriessens*, dat niet alle tussen 2005 en 2010 gemaakte kosten daarin zijn opgenomen. De basis voor het taakstellend budget van 149,8 miljoen euro was een raming die werd opgesteld in april 2015. Die raming bedroeg 154,7 miljoen euro. Het Rekenhof stelde in de optelsom al een rekenfout vast: het moest 153,5 miljoen euro zijn. In de transitiebeheersovereenkomst en in de afspraken met de minister van een maand later valt dit bedrag plots terug naar 149,8 miljoen euro. Voor het verschil kreeg het Rekenhof nooit een duidelijke verklaring. Een aantal minkosten, bijvoorbeeld de 2.450.000 euro waarover *Hilde Dewicke* het had, werden niet verrekend in het hoofdcontract en dus ook niet in het totaalbudget. De 4,3 miljoen euro boetes stonden er in mei 2015 niet in, nu wel. Toch blijft het totaal budget 149,8 miljoen euro. Dus werden niet alle verminderingen doorgevoerd.

Het taakstellend budget kan ook niet zomaar worden vergeleken met de 112,8 miljoen euro want De Lijn heeft ook nieuwe producten en diensten aangekocht, die niet in die raming stonden. Die verrekeningen en aanpassingen moeten, om een vergelijking te kunnen maken, in min worden gebracht en dus uit het budget van 149,8 miljoen euro worden gehaald. Om een correcte vergelijking te maken, moeten ook de boetes worden toegevoegd. Zo wordt een totaalbedrag van 146,75 miljoen euro verkregen.

Het probleem is nu, volgens *Bart Andriessens*, dat wordt uitgegaan van de door De Lijn opgegeven definitie van een taakstellend budget. Daarnaast worden een aantal andere kosten via exploitatie betaald, en er zijn ook nog de kosten van voor 2010. Het Rekenhof heeft ook geprobeerd om de totaalkost te berekenen, maar heeft zich daarbij beperkt tot de kosten van het hoofdcontract en de kosten die werden opgenomen in de beslissing van de raad van bestuur en de raming. Die beperking maakt het zeer grote deel van alle kosten uit. Toch zitten een aantal kleine, niet verifieerbare kosten er niet in. Het gaat om enkele honderden kleine posten, goed voor ongeveer 4 miljoen euro. De personeelsinzet en de

daaraan verbonden personeelskost werden niet bijgehouden. Als we uitgaan van minimaal veertig mensjaren, aldus Bart Andriessens, komt dat al vlug op 3 miljoen euro. Dan zit de inzet van de directie en afdelingshoofden daar nog niet bij. Ook de opleiding van 2500 externe chauffeurs zit er niet bij. Er wordt dus met minimaal 7 tot 8 miljoen euro niet exact te berekenen kosten geen rekening gehouden. De Lijn stelt terecht dat er ook wel voor 5 euro per MOBIB-kaart ontvangsten zijn. Dat brengt 10 miljoen euro op. Er werden echter maar 1.045.000 abonnementen verkocht. Daar zit dus nog een groot verschil op. Uiteindelijk is het verschil tussen de niet door het Rekenhof gekende kosten en die 10 miljoen euro wel beperkt voor het hele project. De uitgaven en inkomsten compenseren elkaar min of meer, besluit het Rekenhof.

De kosten buiten het taakstellend budget bedragen uiteindelijk 9,1 miljoen euro. De totaalcost is dus  $149,8 + 9,1 = 159$  miljoen euro, en na aftrek van de boetes ongeveer 154,7 miljoen euro effectief te betalen. Dat is de theorie. Het probleem is echter dat de 149,8 miljoen euro van het taakstellend budget in 2015 is bepaald met als uitgangspunt augustus 2016, en dat er vanaf september 2016 geen kosten meer zouden zijn. Maar na september 2016 zijn er al 17,4 miljoen euro bijkomende uitgaven geweest, en dat zou nog verder stijgen tot ongeveer 21 miljoen euro. Een aantal van die kosten zullen zeker wel in die raming zijn voorzien, maar een groot deel kon in 2015 nog niet worden voorzien en zitten dus niet in de raming. De vraag blijft of het project binnen die 149,8 miljoen euro kan worden afgerond, voor zover men natuurlijk geen extra uitgaven doorstuurt naar het exploitatiebudget. Het Rekenhof stelt dat indien dit mogelijk is, het taakstellend budget in 2015 veel te ruim is bepaald. Men had toen al de 17 procent minder kosten voor softwarevereisten en de 2,5 miljoen euro voor installaties in mindering kunnen brengen. Dat is niet gebeurd. De boetes zaten er aanvankelijk ook niet in. Later wel, maar het werd ook niet aangepast. Het Rekenhof zegt dus dat er waarschijnlijk een ruime marge zit in dat budget van 149,8 miljoen euro. De Lijn zegt dat die marge er niet was, en dat er inderdaad heel wat onvoorzienbare kosten waren vanaf september 2016, maar dat zij heel wat andere kosten heeft geschrappt. De Lijn kan echter niet antwoorden op de vraag van het Rekenhof welke kosten dan geschrappt zijn. Maar er kunnen toch geen miljoenen euro worden geschrappt zonder dat dat een impact heeft op de scope, op de uiteindelijk geleverde diensten en producten?

Bart Andriessens komt tot zijn conclusie. De raming 2009 was 120,1 miljoen euro en het taakstellend budget 149,8 miljoen euro. Het Rekenhof stelt dat bij naar respectievelijk 112,8 en 154,7 miljoen euro. Dit onder de voorwaarde dat alle verdere kosten via het investeringsbudget en binnen die 149,8 miljoen euro nog kunnen worden betaald. Is dat niet het geval, dan zal de kostprijs nog verder oplopen.

### 1.5. Conclusie en aanbevelingen

Uiteindelijk is het moeilijk te bepalen of De Lijn kreeg wat zij vroeg. Er zijn 7,5 miljoen euro prijsstijgingen voor bijkomende diensten en leveringen. Anderzijds is er 17 procent minder software. Het is niet duidelijk hoeveel daarvan De Lijn zelf gaat ontwikkelen. Ook het schrappen van de posten heeft een impact op de scope.

Het Rekenhof doet enkele aanbevelingen. Wat de voorbereidingsfase betreft, moeten de aanbestedingen voldoende worden voorbereid. Er moeten genoeg dwangmiddelen zijn via boeteclausules en schadebedingen om de uitvoeringstermijn te laten respecteren. Die 5 procent boete was blijkbaar onvoldoende om de THV tot meer spoed aan te zetten. Misschien was de oorspronkelijke 10 procent toch beter geweest.



Wat betreft de ramingen, moeten zowel de middelen als de tijd beter worden ingeschat. Verder moet de reglementering voor de overheidsopdrachten strikter worden toegepast. De Lijn heeft een aantal keren operationele redenen ingeroepen om de mededinging niet te laten spelen. Het Rekenhof kan dat vanuit economisch standpunt enigszins bijtreden. Maar de regelgeving moet worden gerespecteerd. Door het niet uitvoeren van 17 procent van de taken en door het verlengen van de uitvoeringstermijn zijn er essentiële wijzigingen opgetreden ten opzichte van het bestek. Die wijzigingen kunnen in principe niet worden doorgevoerd tijdens een opdracht. Dat zijn dus inbreuken op de regelgeving inzake overheidsopdrachten.

De bevoegdheden van de raad van bestuur moeten worden gerespecteerd. Zo werd de daling van de boete van 10 naar 5 procent niet aan de raad van bestuur voorgelegd.

Men zou er, met het oog op de interne kennisopbouw, toch goed aan doen om de zaken zoveel mogelijk in eigen handen te houden. Ook al gaat het hier om een ICT-project en is het duur om ICT-mensen aan te werven.

Er moeten resultaatsverbintenissen worden ingevoerd in de contracten met de externe consultants in plaats van louter alleen een vergoeding per dag.

De budgettaire opvolging heeft nogal wat periodieke wijzigingen ondergaan. Die moeten worden geduid. Dat maakt het ook voor het Rekenhof moeilijk om de situatie te volgen. Er moet ook transparantie in de rapportering zijn. Bart Andriessens wenst De Lijn te bedanken voor de goede samenwerking.

## **2. Reactie van minister Ben Weyts, Vlaams minister van Mobiliteit, Openbare Werken, Vlaamse Rand, Toerisme en Dierenwelzijn**

Minister *Ben Weyts* schetst de krachtlijnen van het vanaf 2014-2015 gevoerde beleid in dit dossier. Het ReTiBo-project werd uitgedacht in 2007-2009, gegund in 2011, met als streefdatum voor de oplevering 2014. Vanaf het begin van deze regeerperiode werd vastgesteld dat er problemen en vertragingen opdoken, vaak door het toevoegen van functionaliteiten. Die zorgden niet alleen voor een oplopende kost, maar ook voor nog meer vertraging. Het systeem vormde geen stabiele basis voor nieuwe technologieën. In het voorjaar van 2015 werd door de minister gevraagd om een nieuwe afgelijnde scope vast te stellen: zonder allerhande functionaliteiten en binnen het strikte taakstellingsbudget van 149,8 miljoen euro. De dingen die al bruikbaar waren, moesten verder worden geoperationaliseerd; de dingen die relatief eenvoudig konden worden afgewerkt, moesten worden afgewerkt. De toekomstige ICT-projecten moesten niet meer uitdrukkelijk aan ReTiBo worden gekoppeld, maar men moest al uitkijken naar de volgende generatie van technologieën die elders al hun intrede doen, die al hun waarde hebben bewezen.

In de Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken bleek dat er draagvlak was om zo snel mogelijk vooruit te geraken op het terrein ten behoeve van de reiziger en om zoveel mogelijk reeds gedane investeringen niet verloren te laten gaan en enig rendement te laten hebben. Verder wilde men de weg plaveien voor toekomstige toepassingen, die los van ReTiBo zouden kunnen functioneren, om zo slimmer te kunnen omgaan met ICT-projecten.

Minister Weyts stelt dat het vandaag voorliggende rapport die aanpak onderschrijft, en bovendien nog eens een meerwaarde biedt aan de hand van zeer waardevolle aanbevelingen. Zo moet De Lijn bij de aanvang van zulke grote ICT-projecten een duidelijk afgelijnde, resultaatgebonden scope met duidelijke deadlines vastleggen. Voor de aansturing van dergelijke projecten moet er

voldoende intern worden gewerkt. Bij projecten van dergelijke omvang zal er altijd wel externe ondersteuning nodig zijn, maar deze mag niet de bovenhand krijgen. Ten slotte moet de budgettaire opvolging te allen tijde transparant verlopen, met respect voor de delegatiebevoegdheden.

Bovenop de geleerde lessen krijgen we nu eindelijk zicht, aldus minister Weyts, op de eindoplevering van dit project, binnen het vooropgestelde budget.

### **3. Reactie van De Lijn**

#### **3.1. Projectinvesteringsbudget**

*Roger Kesteloot* begint met de reactie op de volgens hem zeer grondige analyse van het Rekenhof. Hij waardeert de uitgesproken bedanking naar aanleiding van de samenwerking met De Lijn. De Lijn heeft met betrekking tot dit project, dat teruggaat tot 2005, zoveel mogelijk informatie ter beschikking gesteld van het Rekenhof. Het is niet het soort project dat je graag erft, aldus Roger Kesteloot. Heel snel na de gunning ging het immers de verkeerde kant op.

In november 2009 werd door de raad van bestuur als investeringsbudget de initiële raming van 120,1 miljoen euro goedgekeurd. In april 2015 waren de kosten al gestegen tot 149,8 miljoen euro, onder andere door bijkomende bestellingen en door vertragingen bij de ReTiBo-leverancier, de THV Profa. Het Rekenhof stelde dat er geen prijsherzieningen mogelijk waren. Roger Kesteloot spreekt dat tegen want dat gold wel voor de dagprijzen die konden aangerekend worden.

In mei 2015 legde minister Weyts een taakstellend budget op. Dat werd bevestigd in de transitiebeheersovereenkomst van datzelfde jaar. Daarbij werd uitdrukkelijk gesteld dat het ging om het projectinvesteringsbudget, bepaald op 149,8 miljoen euro, exclusief de operationele werkingskosten en interne personeelskosten, en inclusief de verrekening van verdragingsboetes. Dit werd, aangezien het deel uitmaakt van de transitiebeheersovereenkomst, voorgelegd aan en goedgekeurd door de raad van bestuur.

De uiteindelijke kostprijsraming is volgens het Rekenhof 154,7 miljoen euro. Dit omvat operationele werkingskosten die geen onderdeel zijn van het taakstellend budget. Er was bijvoorbeeld de discussie over het al dan niet verrekenen van de personalisatiekosten van de MOBIB-kaarten. Dat is een OPEX-kost en geen investeringsbudget. Anderzijds staan daar opbrengsten tegenover. De Lijn rekent de administratieve kost van het aanmaken van die kaarten en de kost van die kaarten zelf door aan de klant, die 5 euro per stuk betaalt. Dat gaat in de richting van in totaal 10 miljoen euro. Naast de lopende abonnementen die op dit ogenblik op de MOBIB-kaarten staan, is er een periode geweest vóór 2015 waarin er nog gratis openbaar vervoer was voor 65-plussers. Zij moesten wel 5 euro voor hun kaart betalen, en dat ging toen over een klein miljoen kaarten. Ten opzichte van operationele kosten die wel worden meegerekend staan dus operationele inkomsten die niet worden meegerekend. De Lijn betwist hier dus de berekening door het Rekenhof en gaat ervan uit dat het opgelegde taakstellend projectbudget en de kostprijsraming wat dat betreft ook niet meer helemaal vergelijkbaar zijn. De Lijn gaat er in haar periodieke, behoorlijk gedetailleerde rapportering aan haar raad van bestuur in elk geval van uit dat de prognose voor de totale kost die te vatten is binnen de definitie van het taakstellend budget zal uitkomen op 149,2 miljoen euro. Het project zal dus worden gerealiseerd binnen het afgesproken taakstellend budget van 149,8 miljoen euro.

Roger Kesteloot bevestigt dat De Lijn 17 procent zogenaamde functionaliteiten in de softwareontwikkeling heeft laten vallen. Maar dat betekent niet noodzakelijk

17 procent minder kosten. Discussies met de leverancier hebben geen uitsluitend gegeven met betrekking tot de berekening van de minkosten voortvloeiend uit het laten vallen van die 17 procent functionaliteiten. Het werd uiteindelijk overgelaten aan een gerenommeerd, internationaal bekend en in IT gespecialiseerd kantoor om een voorstel te doen inzake wat volgens hun benchmarks die minkost zou zijn. Dat kantoor is dat nu aan het berekenen. Die minkosten zullen uiteraard ook worden verrekend. Daar moet in de eindafrekening van het hele project ook nog rekening mee worden gehouden.

### 3.2. Wetgeving overheidsopdrachten en bevoegdheden raad van bestuur

Vervolgens gaat *Roger Kesteloot* in op de opmerkingen over de wetgeving op de overheidsopdrachten en de bevoegdheden van de raad van bestuur. Roger Kesteloot heeft vastgesteld dat bij enkele uitzonderingen tijdens de opstartfase meer dan tien jaar geleden, en gezien met een huidige bril, enkele fouten zouden kunnen worden vastgesteld inzake het voldoen aan de wetgeving overheidsopdrachten. Er is echter altijd sprake geweest van mededinging, ook bij het aanstellen van externe consultants. Maar de vraag is of er in een aantal gevallen is voldaan aan de publicatievereisten. Dat is inderdaad een correcte vaststelling. Sommige zaken zijn echter niet meer terug te vinden omdat ze zich langer dan tien jaar geleden hebben voorgedaan. Roger Kesteloot wijst erop dat er sedert 2012, zeker wat betreft het aanduiden van externe ondersteuning, gebruik wordt gemaakt van raamovereenkomsten die volgens de regels van de wetgeving op de overheidsopdrachten zijn tot stand gekomen. In dit geval gaat het in heel grote mate over raamovereenkomsten die gelden voor de hele Vlaamse overheid.

Het terechtwijzend bericht met daarin onder meer de vermindering van de verdragingsboete naar 5 procent van de contractwaarde werd volgens Roger Kesteloot wel degelijk voorgelegd aan de raad van bestuur. Dat blijkt uit het verslag van de raad van bestuur. Het klopt dat het niet afzonderlijk ter goedkeuring werd voorgelegd aan de raad van bestuur: het maakte deel uit van het dossier dat bij de gunning wel degelijk werd goedgekeurd door de raad van bestuur. In de raad van bestuur is erop gewezen dat dat terechtwijzend bericht deel uitmaakte van het dossier. In die periode was er, op een eerder informele wijze, voortdurend contact met de regeringscommissaris. Dat is niet gedocumenteerd en kon dus niet aan het Rekenhof worden doorgegeven.

### 3.3. Projectaansturing

Het inhalen van IT-expertise in een overheidscontext is niet altijd evident. Omdat die expertise intern niet aanwezig was, was het absoluut noodzakelijk om die expertise extern te zoeken. *Roger Kesteloot* gaat akkoord met de minister dat interne kennisopbouw belangrijk is. Maar voor dit type projecten – waarvan Roger Kesteloot hoopt ze niet al te vaak meer tegen te komen – zal externe IT-expertise altijd noodzakelijk zijn. De externe experts werden voortdurend aangestuurd door een interne projecteigenaar. Bij de start was dat de toenmalige directeur van de entiteit Vlaams-Brabant. Sinds zijn pensionering en gezien de ondertussen gerezen problemen, heeft Roger Kesteloot dat zelf op zich genomen en zit hij de periodieke stuurgroepen voor, waarbij minstens nog vijf andere directieleden van De Lijn zijn betrokken, onder meer de directeurs Financiën, Marketing, Operaties. Men kan dus zeker niet zeggen dat er geen interne aansturing is. Gezien de wetgeving op de overheidsopdrachten is er bovendien sinds juli 2011 een leidend ambtenaar van De Lijn zelf verantwoordelijk voor de correcte uitvoering en oplevering van het project en voor de periodieke rapportering aan de raad van bestuur, onder andere op budgettair vlak. Dat vertaalt zich in een aantal interne manjaren. Daarnaast zijn er interne businessprojectmanagers en interne mensen in de operationele stuurgroep met

afdelingsverantwoordelijken aangesteld om de aansturing van binnenuit te laten gebeuren.

#### 3.4. Bestekbepaling met betrekking tot verdragingsboetes

In het initiële bestek voor de ReTiBo-hoofdopdracht stond een maximale verdragingsboete van 10 procent van de aannemingsom ingeschreven. Voor de toewijzing van het contract werd de onderhandelingsprocedure gevolgd. Daarbij bleek dat de potentiële leveranciers de maximale boete – die zij, in vergelijking met de gebruikelijke 5 procent, hoog vonden – hadden verrekend in hun offerteprijzen. Het Rekenhof heeft gewezen op het feit dat, formeel gezien, het verlagen van die boete van 10 naar 5 procent een beperkt effect zou hebben gehad op de uiteindelijke prijs van het contract zelf. Ook al is het maar één van de onderdelen van een onderhandeling, *Roger Kesteloot* wijst er toch op dat dit een van de belangrijke elementen is geweest. Formeel zakte de initiële offerteprijs van de THV Profa significant van 118,3 miljoen euro naar een 'best and final offer' van 97 miljoen euro. Een daling met bijna 18 procent. Dat is niet alleen aan die boeteverlaging te danken, maar dat was er wel een belangrijk element in.

#### 3.5. Betwisting "onverschuldigde betalingen"

Het Rekenhof trekt, aldus *Roger Kesteloot*, de strenge conclusie dat De Lijn 3 miljoen euro onterechte betalingen heeft gedaan. Hij wijst erop dat het rapport het heeft over "onverschuldigde betalingen", terwijl er in het corpus sprake is van "onterechte betalingen". Dat vindt hij een significante nuance maar ook dat betwist hij. Het gaat echt wel om de vergoedingen van geleverde prestaties voor bijkomende kosten voor de voertuiginstallaties naar aanleiding van de herzieningsovereenkomst uit 2013. Deze kosten vloeien voort – zo blijkt ook uit behoorlijk wat juridisch advies – uit onvoorziene en onvoorzienbare omstandigheden, onder andere de hoge diversiteit van de technische uitrusting van de voertuigen bij de exploitanten. In het bestek staat inderdaad dat de leverancier dat moet nagaan. Dat is gebeurd op basis van de 'as built'-dossiers die aan de leveranciers zijn overhandigd door de exploitanten voor de verschillende types bussen waarmee zij de diensten onder contract vervullen. Maar in de praktijk is gebleken dat die dossiers maar in beperkte mate overeenstemden met wat de leverancier in de praktijk heeft vastgesteld. De Lijn heeft dat in de totstandkoming van de herzieningsovereenkomst, na uitgebreid juridisch advies, aanvaard als onderdeel van wat via artikel 16, over de onvoorziene en onvoorzienbare omstandigheden, kon worden aanvaard. De Lijn beschouwt dat dus wel degelijk als een terechte betaling op basis van artikel 16. De leverancier had op basis van dat artikel een veel hoger bedrag geclaimd. De Lijn heeft daar veel van afgewezen, maar hier bestond toch een grond voor om te zeggen dat dit in hoofde van de leverancier een onvoorzienbare omstandigheid was. Het gaat niet over de firma als onderdeel van het consortium dat de software leverde, maar over extra kosten voor de installateur. De rechtsgeldigheid van de herzieningsovereenkomst zelf en de daarin opgenomen kostenvergoedingen werden onderbouwd door uitgebreid juridisch advies, bekrachtigd door de raad van bestuur, inclusief de regeringscommissarissen, en uiteindelijk goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 19 juli 2013.

#### 3.6. Conclusie

*Roger Kesteloot* bevestigt nog dat De Lijn zich achter de aanbevelingen van het Rekenhof kan scharen. Deze aanbevelingen kunnen mogelijks in de toekomst dit soort problemen vermijden. Er zijn al lessen getrokken uit de manier waarop dit project is tot stand gekomen en werd uitgevoerd. Als er IT-projecten op de markt worden gebracht, moet het bestek minder complex zijn. De Lijn heeft wel felicitaties gekregen van een externe auditfirma voor de kwaliteit en gedetail-

leerdheid van haar bestek. Maar het is een zeer complex project geweest. De olifant kan in het vervolg beter in stukken worden gekapt in plaats van hem in één keer door de kamerdeur te wurmen, aldus nog Roger Kesteloot.

Een tweede les is dat in de eigen IT-werking de stap moet worden gezet naar een wendbaardere manier van werken: het 'agile working', zoals het in het IT-jargon wordt genoemd. Dat wordt nu ook ingevoerd. De offertes moeten ook beter beoordeeld kunnen worden. Dat was een van de basisoorzaken van de hele vertraging. Dan gaat het bijvoorbeeld over het feit dat volgens het 'best and final offer' van de THV Profa 80 procent van de software die die leverancier al had ontwikkeld voor een Nederlandse klant, bruikbaar zou zijn. Er zou maar 20 procent bijkomende ontwikkeling of configuratie moeten gebeuren. De Lijn heeft heel snel vastgesteld dat het net andersom was. De leverancier heeft dat snel moeten toegeven. Hij moest nog 80 procent in eigen huis ontwikkelen. Die leverancier kon dat niet en ging ei zo na failliet. De Lijn heeft overwogen om het contract te verbreken. Maar omdat bleek dat de kost en de timing dan nog erger zouden zijn dan kon worden verwacht wanneer het contract zou worden voortgezet, werd dat niet gedaan. Uiteindelijk werd die leverancier ook nog eens overgenomen door een buitenlandse firma, die inwerktijd nodig had. Die is bovendien ook geschrokken van de staat van het dossier. Dat alles verklaart de vertraging en dus ook de extra kosten. Roger Kesteloot gaat er echter nog altijd van uit dat De Lijn wat betreft de investering binnen het taakstellend budget van het project zal kunnen blijven.

### 3.7. Repliek van het Rekenhof

De aanpassing van 10 naar 5 procent boete zou volgens Roger Kesteloot zijn goedgekeurd door de raad van bestuur. Maar dat staat volgens *Bart Andriessens* pas in de notulen van de raad van bestuur van drie maanden later. Ondertussen was het terechtwijzend bericht al drie maanden eerder verzonden. Dat was dus rechtsgeldig. Het is niet zo dat de raad van bestuur het heeft goedgekeurd. Men heeft het gewoon drie maanden later meegedeeld aan de raad van bestuur. Bart Andriessens vindt dat toch wel een fundamenteel verschil. Het is dus rechtsgeldig verzonden zonder dat de raad van bestuur het had goedgekeurd. Voor het overige wijst hij erop dat de visie van het Rekenhof duidelijk uitgelegd staat in het rapport.

## 4. Vragen en opmerkingen van de leden

### 4.1. Tussenkomst van Marino Keulen

*Marino Keulen* noemt het verslag van het Rekenhof verpletterend. Het gaat over miljoenen euro's aan belastinggeld. Hij kan zich niet van de indruk ontdoen dat De Lijn in het geval van ReTiBo losjes is omgesprongen met alles wat te maken heeft met de regels van goed bestuur, de wetgeving rond overheidsopdrachten, overheidsboekhouding, uitvoeringstermijnen, het bewaken en toewijzen van budgetten. ReTiBo is iets waar al heel lang vraag naar is, om te weten wat nu de bezettingsgraad is op de bus- en tramlijnen. Ook met het oog op de basisbereikbaarheid en de vervoerregio's is dit project zeer belangrijk. Marino Keulen stelt vast dat de vertegenwoordigers van het Rekenhof een aantal zeer pertinente punten hebben gemaakt over het correct besteden en volgen van allerlei overheidsvoorschriften rond grote aannemingsbedragen. Mits een secure houding in de schoot van De Lijn had men een aantal van die dingen op zijn minst kunnen vermijden. Het vermijden van de raad van bestuur is ook impliciet een schuldbekentenis. Het gaat in dit dossier over het budget in het kader van ReTiBo, maar in welke mate zijn er opdrachten uitgevoerd en aangerekend aan het reguliere budget van De Lijn?

Marino Keulen interpreteert de repliek als 'we leven om te leren', maar hij meent dat iedereen aan het project toch een heel slechte smaak overhoudt. Bovendien is het ReTiBo-project nog niet helemaal geoperationaliseerd. De spreker vindt dan ook dat er bij de evaluatie van het management op zijn minst rode kaarten mogen worden getrokken. Hij herinnert eraan dat hij meerdere malen heeft aangedrongen om het Rekenhof in te schakelen en dat niet iedereen daarvoor te vinden was. Hij begint de reden hiervoor stilaan te begrijpen. Het zou echter iets te gemakkelijk zijn om te zeggen dat men de volgende keer niet meer in de fout zal gaan en zal trachten het goed te doen.

De verdragingsboete is teruggebracht naar 5 procent, maar dat komt dan pas post factum bij de raad van bestuur, en dus bij de regeringscommissaris en de regering. Kon men dat niet al op voorhand inschatten?

Wat de financiële transparantie betreft, merkten de vertegenwoordigers van het Rekenhof op dat er op enkele vragen geen repliek kwam. Nu is daar wel kort op gereageerd door De Lijn. Marino Keulen vraagt zich af waarom dat dan niet vroeger kon. Het gaat hier over belastinggeld, en dan zijn rapportering en verantwoording het minimum minimum.

Marino Keulen stelt ook vast dat men na al die jaren nog altijd een stuk van de basiskennis over ICT niet in huis heeft. ICT en de overheid, dat is nooit een goed huwelijk geweest. Externe ICT-bedrijven kennen de overheid niet, en betrouwen vaak op onderaannemers die ze nog niet kennen bij het sluiten van het hoofdcontract. Ze rekenen hiervoor ook forse bedragen aan. Men had zich daarop kunnen voorzien door die kennis te 'insourcen'. Hoe staat het daar intussen mee? Met dit project is het alleszins compleet misgelopen. En dan zijn er ook nog de onterechte betalingen, of de 'onverschuldigde betalingen'.

Alles samen gaat het om zaken waarbij men niet zomaar de bladzijde kan omdraaien en overgaan tot de orde van de dag. Hij besluit dat het heel fundamenteel is wat hier aan de orde is. De vaststellingen van het Rekenhof liggen in de lijn van wat iedereen al impliciet aanvoelde, maar toch klinkt de uiteenzetting van het Rekenhof nog hard in de oren.

#### 4.2. Tussenkost van Björn Rzoska

*Björn Rzoska* brengt in herinnering dat de commissie de voorbije jaren heeft geprobeerd om zicht te krijgen op wat er fout loopt. Het omvangrijke dossier werd op vraag van de commissie ter inzage gelegd maar wekte het gevoel op van niet weten waar te beginnen. Hij is blij dat in deze zeer technische materie uiteindelijk toch het Rekenhof is ingeschakeld om die oefening te maken. Het is goed dat het Rekenhof, als waakhond van het parlement, de commissie ondersteunt in haar taak. Hij verwijst ook nog naar de open brief van De Lijn om de 'framing' in de media bij te stellen.

Björn Rzoska is tijdens het lezen van het rapport een paar keer van zijn stoel gedonderd. Los van de voorgeschiedenis van het dossier, is de vraag hoe het nu verder moet. Er staan immers een aantal harde dingen in het rapport. Er wordt onder meer gezegd dat zo'n 8,8 miljoen euro vanuit het exploitatiebudget is betaald. Dat moet dus bij het budget worden geteld. Tegelijk gelooft het Rekenhof niet dat het project met het taakstellend budget zal kunnen worden gerealiseerd. Die analyse moet de nodige alarmbellen doen afgaan bij de leden van de commissie.

Er is voor dit project heel veel externe expertise gezocht. Het Rekenhof stelde zelfs vast dat de aansturing van het project extern gebeurt. De repliek van Roger Kesteloot was dat de regeringscommissaris daarbij voortdurend op de hoogte

werd gehouden, maar Björn Rzoska vindt het vreemd dat die stelling niet onderbouwd kan worden. Hij vindt het ook hallucinant dat er nu opnieuw een externe partner wordt ingeschakeld om de minkosten in kaart te kunnen brengen.

Het lid concludeert dat er geen goede kant meer zit aan dit dossier. Hij is benieuwd naar de hierop volgende voortgangsrapportage. Hij vraagt zich af of niet de verkeerde beslissing werd genomen om de stekker uit het project te trekken. Hij stelt met lede ogen vast hoe heel wat vervoersmaatschappijen, in België maar ook in het buitenland, er wel in slagen om dergelijke projecten uit te voeren, terwijl men hier al veertien jaar bezig is zonder dat daar op het terrein veel van te zien is.

Björn Rzoska stelt nog een punctuele vraag aan het Rekenhof in verband met de opbrengsten van de MOBIB-kaart. Voldoet de uitleg van De Lijn dat ook de MOBIB-kaarten voor 65-plussers nog meegeteld moeten worden om te komen tot de 10 miljoen euro?

Tot slot spreekt Björn Rzoska zijn dank uit aan het Rekenhof om op korte termijn meer klaarheid te hebben gebracht, maar hij benadrukt opnieuw zijn teleurstelling over het dossier zelf.

#### 4.3. Tussenkost van Joris Vandenbroucke

*Joris Vandenbroucke* heeft weinig toe te voegen aan wat er al gezegd is. Iedereen ziet immers in in welke richting het dossier geëvolueerd is. Het rapport van het Rekenhof bevestigt wat eerder al in de commissie werd aangevoeld.

Het stoort de spreker dat Roger Kesteloot zijn discours begon met aan te geven hoe weinig hij met het dossier te maken heeft en dat hij het geërd heeft. Dat is jammer, voor iemand die al negen jaar eindverantwoordelijke is van De Lijn. De beste manier om hier lering uit te trekken, is dat iedereen zijn verantwoordelijkheid opneemt.

Joris Vandenbroucke concludeert uit het rapport dat De Lijn zich vrij snel de handen op de rug heeft laten binden door de beperking van de boeteclausules. De Lijn is vervolgens niet opdrachtgever maar eerder de speelbal geworden van degenen die de opdracht moesten uitvoeren en van de gebeurtenissen die daarrond hebben plaatsgevonden. Ook intern bij De Lijn was niet de capaciteit, en misschien ook niet de competentie, aanwezig om het dossier op een goede manier op te volgen en het recht te trekken. Finaal heeft het de belastingbetaler veel geld gekost en de reiziger een gebrekkige dienstverlening opgeleverd. De bedoeling was om een systeem te hebben voor onder meer het informeren en registreren van reizigers dat zijn tijd vooruit was. Maar het resultaat is dat De Lijn nu jaren achterloopt in vergelijking met bijvoorbeeld de MIVB.

Is een dergelijke aanpak waarbij één leverancier één platform ontwikkelt waarvan men alles verwacht, überhaupt nog voor herhaling vatbaar? Welke opdrachtgever, zeker in een overheidsgerelateerde context, is in staat om dan offertes te beoordelen? Joris Vandenbroucke wijst erop dat de NMBS en Justitie al iets gelijkaardigs meegemaakt hebben. Hij verwijst naar de interessante analyse van Jeroen Lemaire, CEO van een IT-bedrijf, in de krant *De Tijd* van 8 februari 2018. Hij stelde dat overheden komen aanzetten met bestekken waarin men probeert om scope, timing en budget te voorspellen, terwijl het onmogelijk is om die te voorspellen, vanwege onder meer de complexiteit van een IT-project dat meerdere jaren duurt, de marktomstandigheden enzovoort. De aanbevelingen van het Rekenhof betreffen ongeveer elke stap die het ReTiBo-project doorlopen heeft. Joris Vandenbroucke meent dat moet worden afgestapt van het idee om

alle eieren in één mand te leggen bij één ontwikkelaar, om dan na enkele jaren te zien wat het oplevert. Waarom kan er niet simpelweg zogenaamde 'on the shelf'-technologie aangekocht worden die elders al bewezen heeft te werken? Waarom werkt men niet met veel eenvoudigere, kortlopende opdrachten, in plaats van te proberen alles in één keer te doen?

Er is veel vertraging opgelopen en veel geld uitgegeven, besluit Joris Vandenbroucke. Komt men nog tot de oplevering van technologie en functionaliteiten die nog een aantal jaren zullen kunnen meegaan? Of zit men al met gedateerde systemen, die nu nog moeten worden ingebouwd in de bussen?

#### 4.4. Tussenkost van Karin Brouwers

*Karin Brouwers* vindt het hele ReTiBo-verhaal stilaan op een horrorverhaal lijken. Zowel in deze als in de vorige legislatuur heeft men al kennis kunnen nemen van een aantal zaken die nu ook in het rapport van het Rekenhof staan. De huidige en de vorige minister van Mobiliteit, en ook de mensen van De Lijn, vertelden jaarverslag na jaarverslag dat men de juiste reizigersaantallen en andere data pas zou hebben als ReTiBo eenmaal operationeel was. Iedereen stelde daar dan ook zijn hoop op, maar dat kwam er maar niet.

Wat Karin Brouwers destijds bij het inkijken van het dossier ook opviel, was dat het softwarebedrijf altijd maar met uitvluchten kwam, waardoor de indruk ontstond dat De Lijn inderdaad een speelbal was geworden. In het volgende jaarverslag van De Lijn, zouden er voor het eerst serieuze aanduidingen moeten komen over reizigersaantallen en dergelijke. Maar dat jaarverslag zal er komen als men net in de verkiezingscampagne zit. Het zal aan de collega's in de volgende legislatuur zijn om daarmee aan de slag te gaan.

Karin Brouwers benadrukt dat het niet voor herhaling vatbaar is en dat de aanbevelingen van het Rekenhof ter harte moeten worden genomen. Ze hoopt dat de omslag nu eindelijk is ingezet. Ze dankt de mensen van het Rekenhof voor de duidelijkheid die er nu deels gekomen is.

Het lid stelt dat de Vlaamse overheid haar overheidsbedrijven zou moeten begeleiden bij dergelijke grote projecten. Weldra is er een grote aanbesteding voor de Mobiliteitscentrale. Om dergelijke bestekken en aanbestedingsdossiers klaar te maken, zou men een beroep moeten kunnen doen op een ICT-cel binnen de overheid, zodat niet altijd per departement of per overheidsinstelling het warm water moet worden uitgevonden.

Dat men start met een geraamde kostprijs van net geen 100 miljoen, maar dat er uiteindelijk ongeveer de helft bij komt, is wel erg moeilijk uit te leggen aan de belastingbetaler. CD&V vraagt dat er genoeg middelen zouden gaan naar de vervoerregio's voor het vervoer op maat, maar dat geld is er dan nog niet, terwijl er hier heel veel geld is gegaan naar een project dat eigenlijk al bijna verouderd is op het moment dat het er is.

De spreker hoopt dat hier lessen uit worden getrokken. Het dossier is nu hopelijk bijna afgerond, maar het is zeker niet voor herhaling vatbaar. Karin Brouwers hoopt dat het dossier in de volgende legislatuur niet opnieuw naar boven moet worden gehaald en dat de aanbevelingen ter harte worden genomen.

#### 4.5. Tussenkost van Sas van Rouveroij

*Sas van Rouveroij* sluit zich nadrukkelijk aan bij wat de voorgaande sprekers hebben gezegd. Hij merkt een grote eenstemmigheid, over meerderheid en oppositie heen, in het oordeel over dit dossier. Voor Roger Kesteloot, als



directeur-generaal, moet dit ook een moment zijn om eens in de spiegel te kijken. Hij heeft getracht een deel van het puin dat hij heeft geërfd, af te schuiven op zijn voorganger, maar in de daaropvolgende negen jaar zijn er hoe dan ook nog een aantal belangrijke beslissingen genomen. Daarvoor draagt hij als directeur-generaal wel de volle verantwoordelijkheid. In het kader daarvan verwees hij meer dan eens naar de regeringscommissarissen, waarmee hij dus de dekking inroept van de Vlaamse Regering. Sas van Rouveroij merkt op dat dat enkel kan indien die regeringscommissarissen ook verslag hebben uitgebracht aan de minister. Hebben de twee regeringscommissarissen de minister inderdaad op de hoogte gebracht van de problemen die zich voordeden? En in welke mate draagt de regering daar dan mee verantwoordelijkheid in? Wat hebben de regeringscommissarissen doorheen de jaren gedaan ten overstaan van de raad van bestuur of ten overstaan van de directeur-generaal?

## 5. Antwoorden van het Rekenhof

*Bart Andriessens* bevestigt aan Marino Keulen dat een kleine 9 miljoen euro op het exploitatiebudget is betaald. Dat komt boven op de 149 miljoen euro, wat in totaal 158,7 miljoen euro geeft. Daar gaat dan nog 4,3 miljoen euro aan boetes af. De cijfers komen van De Lijn. Het Rekenhof is niet de hele boekhouding van De Lijn nagegaan. Men vertrouwt daarvoor op De Lijn.

Björn Rzoska vroeg of het budget zal volstaan. Misschien wel, maar het zal dan toch zijn omdat de raming in 2015 een ruime overschatting inhield. De 4 miljoen euro aan verdragingsboetes en installatiekosten voor ongeveer 2,5 miljoen euro zijn immers niet in mindering gebracht. Dat geld kan dus nog worden gebruikt.

Verder aanvaardt Bart Andriessens de uitleg van Roger Kesteloot over de 10 miljoen euro opbrengsten voor de MOBIB-kaart. Daartegenover staan echter de interne personeelskosten die enkele miljoenen euro bedragen die niet werden meegerekend, 4 miljoen euro exploitatiekosten en kosten voor opleidingen van de chauffeurs van de exploitanten. Dat komt ook al dicht bij 10 miljoen euro. Eigenlijk compenseren die bedragen elkaar. De berekening van het Rekenhof die zo komt tot een bedrag van 154 miljoen euro klopt dus. De 10 miljoen euro opbrengst van de MOBIB-abonnementen moet op die manier dus niet in mindering worden gebracht.

Bart Andriessens geeft aan dat het Rekenhof geen ICT-audit heeft uitgevoerd. De Lijn wou in de eerste plaats standaardsoftware. Het bestek was vrij uitgebreid en was goed opgemaakt, al wordt er aan de andere kant vastgesteld dat De Lijn 3 miljoen euro meer betaalt, omdat de THV zoveel meer analyse moet doen. Daar zit dus wel een tegenstelling, maar het Rekenhof heeft dat niet verder uitgezocht. Men zou dan ook een audit moeten kunnen uitvoeren bij de private partij. Dat is niet mogelijk in België in tegenstelling tot bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk waar in vele contracten is opgenomen dat het Rekenhof dat wel kan. Het is de standaard bij pps-contracten. Het voorliggende rapport is enkel een beoordeling van wat er bij De Lijn gebeurd is. Of het bij de THV goed of slecht verlopen is, daar kan het Rekenhof geen uitspraken over doen.

## 6. Antwoorden van De Lijn

*Roger Kesteloot* stelt vast dat er grote eenstemmigheid is over de beoordeling van het dossier in het kader van de analyse van het Rekenhof. Die eenstemmigheid bleek al uit vorige commissievergaderingen, en Roger Kesteloot kan zich daar ook bij aansluiten: het project is inderdaad uitgedraaid op een horrorverhaal en is inderdaad niet voor herhaling vatbaar. De eerste les die moet worden getrokken, is om dergelijke complexe bestekken niet op de markt te brengen zonder de zekerheid te hebben dat men zo veel mogelijk 'off the shelf' kan aankopen en men

niet geconfronteerd wordt met het feit dat er heel veel bij moet worden ontwikkeld. Als men eenmaal aan softwareontwikkeling gaat doen, is het inderdaad zeer moeilijk om ramingen te kunnen maken qua timing en kosten.

Op het moment dat de offertes zijn beoordeeld, heeft men gebruikgemaakt van de diensten van een professor van de KU Leuven die mee in de beoordelingscommissie zat, precies omdat de aanwezige competentie bij De Lijn onvoldoende was om een correcte boordeling van de offerte te kunnen doen. Roger Kesteloot laat optekenen dat die beoordeling van de offerte de toets van de Raad van State heeft doorstaan, maar dat achteraf gebleken is dat er niet geleverd is wat er werd beloofd. Dat zijn zaken die men op dit ogenblik moeilijk kan analyseren. Een andere les zou dus kunnen zijn dat het Rekenhof ook aan de kant van de leverancier inzage zou kunnen krijgen, zoals dat in de Verenigd Koninkrijk mogelijk is. Misschien moet dat hier voor complexe projecten ook mogelijk gemaakt worden, aldus Roger Kesteloot.

Wat de exploitatiekosten betreft: dat gaat over kosten die men niet kan aanrekenen aan investeringsbudgetten, zoals de aankoop van de chipkaarten en de personalisatie van die kaarten. Die kunnen begrotingstechnisch niet op het investeringsbudget worden aangerekend.

De Lijn gaat ervan uit dat men binnen het taakstellend budget zal eindigen. Die prognose wordt periodiek bijgesteld. Roger Kesteloot meent op dit ogenblik dat men zou kunnen landen op 149,2 miljoen euro. En dan moet nog bekeken worden wat het resultaat is van de arbitrage rond de minwerken. De spreker begrijpt de scepsis van Björn Rzoska over het feit dat daar nog een externe partij bij moet worden betrokken. Maar De Lijn heeft er, na lange onderhandelingen met de leverancier, voor gekozen om dat via de arbitrage van een extern bedrijf te doen, om niet ook nog eens in een gerechtelijke procedure te eindigen.

De idee om de stekker eruit te trekken, is verschillende malen grondig onderzocht: een eerste keer in het kader van de herzieningsovereenkomst en nadien nog eens in 2015. Men kwam echter telkens tot de vaststelling dat men er financieel en qua timing geen belang bij had om te stoppen en het opnieuw op de markt te brengen. Bovendien waren, toen het de tweede keer werd bestudeerd, al duizenden MOBIB-kaarten verdeeld. Roger Kesteloot onderschrijft de stelling van Joris Vandenbroucke dat, als men een dergelijk groot project op deze manier structureert, men vasthangt aan een leverancier tot het einde van het project. En dat men maar in beperkte mate alternatieven kan onderzoeken. Doet men er dan niet beter aan om in kleinere onderdelen opdrachten op de markt te brengen? Dat brengt dan weer coördinatiekosten en -problemen met zich mee, maar het risico om gedupeerd te worden doordat de leverancier niet oplevert wat er verwacht wordt, wordt daarmee wel verkleind en in delen opgesplitst.

Roger Kesteloot geeft aan dat hij, op het moment dat het kalf aan het verdrinken was, wel degelijk de beslissing heeft genomen om het project naar zich toe te trekken, in samenspraak met de raad van bestuur. Alle overeenkomsten die nadien zijn gesloten, vallen wel degelijk onder zijn verantwoordelijkheid. Maar hij heeft ook moeten vaststellen dat er op dat moment al serieuze problemen waren opgedoken. Hij wil zijn verantwoordelijkheid evenwel niet wegmoffelen en zijn eigen rol niet minimaliseren. De spreker erkent dat De Lijn op een bepaald moment in een behoorlijk zwakke onderhandelingspositie terecht is gekomen. Die conclusie trekt ook het Rekenhof. Een verdragingsboete van 10 procent in plaats van 5 procent had die onderhandelingspositie wellicht versterkt, maar dat is niet het enige element dat speelt in een onderhandeling. Er is de tijdsdruk, de situatie waarin men gevangen zit enzovoort. Roger Kesteloot stelt dat men er uiteindelijk naar best vermogen mee is omgegaan en verwijst daarvoor onder meer naar de herzieningsovereenkomst. De oorspronkelijke claims bedroegen meer dan het

dubbele. Het wijst erop dan men op een zo goed mogelijke manier heeft geprobeerd met de middelen van de belastingbetaler om te springen. Hoe dan ook moet hier lering uit getrokken worden: op welke manier vermijdt men in zo'n speelbalsituatie terecht te komen? Verder was er nog het element van de softwareleverancier die op de rand van het faillissement stond en werd overgenomen door een buitenlandse overnemer.

De spreker weerlegt dat de technologie intussen achterhaald is. Hoewel de technologie voortschrijdt en er ondertussen andere mogelijkheden bestaan zoals de contactloze bankkaart, gaat men ervan uit dat een ruim publiek de contactloze MOBIB-kaart zal blijven gebruiken.

Roger Kesteloot vindt het geen slecht idee zoals gesuggereerd door Karin Brouwers om gebruik te kunnen maken van een competentiepool die kan worden ontwikkeld op overheidsniveau.

Wat tot slot de rol van de regeringscommissarissen betreft, is er, zeker in de periode van de herzieningsovereenkomst, nauw overleg geweest, onder meer omdat het de bedoeling was dat het dossier ook zou passeren op de Vlaamse Regering. Van informeel overleg met regeringscommissarissen wordt er evenwel geen verslag gemaakt. Het klopt zoals door het Rekenhof gesteld dat het terechtwijzend bericht niet afzonderlijk ter goedkeuring werd voorgelegd aan de raad van bestuur, maar het is wel deel geweest van het dossier op basis waarvan de gunning is gebeurd.

## **7. Replieken**

*Sas van Rouveroij* meent uit het rapport te hebben begrepen dat voor het Rekenhof het afbreekscenario wel degelijk een optie had moeten zijn.

*Bart Andriessens* antwoordt dat er in 2017 nog een studie is uitgevoerd door een bureau, waaruit gebleken zou zijn dat het volledig stopzetten en herbeginnen misschien wel goedkoper zou kunnen zijn dan het verderzetten, maar het Rekenhof heeft dat niet verder onderzocht.

*Roger Kesteloot* vult aan dat dat een ex-postconclusie was van een oefening die in 2015 is gedaan.

*Marino Keulen* is van oordeel dat Roger Kesteloot in de privésector niet zou overleven met een dergelijk rapport. Hij meent dat hier een rode kaart moet worden getrokken. Dit dossier is een zweer die al lang aan het etteren is. Men kan nu niet wat bestuurlijke aanbevelingen doen en dan overgaan tot de orde van de dag. In een privéomgeving zou dit 'over and out' zijn.

## **II. Tweede voortgangsrapportage over het ReTiBo-dossier**

### **1. Toelichting door De Lijn**

*Roger Kesteloot* licht vervolgens de voortgangsrapportage toe. Hij brengt eerst de doelstellingen van het project in herinnering. Die bepalen de complexiteit van het project. Eén MOBIB-kaart voor de vier openbaarvervoernetten is gerealiseerd. Het huidige magnetisch systeem, waarvan de onderhoudskosten oplopen, wordt vervangen. Er komt een betere en vollediger beheersinformatie, met gedetailleerde informatie over de reizigersstromen. Daarnaast was het de bedoeling om een platform te maken voor de verdere ontwikkelingen van de boordcomputer, onder meer met een betere doorstroming door dynamische verkeerslichtenbeïnvloeding. Minister Ben Weyts wees er al op dat er in een

budget wordt voorzien om de komende jaren KAR-verkeerslichtenbeïnvloeding mogelijk te maken. Tot slot wordt een vernieuwd reizigersinformatiesysteem geïnstalleerd op basis van gps-locatie en accurate data op de verschillende dragers die daarvoor geschikt zijn.

Roger Kesteloot vernoemt de zogenaamde 'highlights' sinds de commissiezitting van 12 juli 2018. Meer dan 99,5 procent van alle abonnementen staat op de MOBIB-kaart. Nog enkele duizenden abonnees, met name in derde-betalerssystemen van lokale besturen, werken nog met kartonnen abonnementen. Sinds 1 juli 2018 verloopt de reizigersregistratie wat de abonnementen betreft volgens plan en via de MOBIB-kaart. In juli 2018 onderhandelde De Lijn nog over een aantal punten uit de afspraken met de THV Profa. Eind september 2018 werd dat de afsprakennota ALG09. Door een aantal verschuivingen van tussentijdse interne mijlpalen voor de uitrol van de chauffeurs- en reizigerstoepassing en de installatie van de voorverkoopautomaten blijft tot nu toe de projectplanning voor de afbouw van het oude magnetische systeem op schema. In oktober 2019 zal worden gestart met het wegnemen van de gele magneetkaartkastjes. De laatste oplevering van de THV gebeurt op 21 mei 2020. Tegen dan zullen alle magneetsystemen zijn verwijderd.

De budgetprognose, zoals die volgens de definitie van het taakstellend budget in de transitiebeheersovereenkomst is opgenomen, bedraagt 149,2 miljoen euro. Dat maakt dat De Lijn voor de projectinvesteringen binnen het taakstellend budget van 149,8 miljoen euro zal blijven.

De mijlpaalplanning (zie slide 6) die er nu is met de THV moet tot de beëindiging van het project leiden. De laatste oplevering van software – het moment waarop de software in productie kan worden genomen en waar een betaling aan vasthangt – is 29 november 2019.

Wat de geplande realisaties voor ticketing betreft, zijn alle abonnees, op een heel klein aantal na, overgeschakeld op de MOBIB-kaart (zie slide 7). De volledige reizigersregistratie is begonnen. Er zijn wel nog enkele verdere automatiseringen bezig. De reiziger zal van deze technische ingrepen niet veel merken. Nu wordt de installatie van de voorverkoopautomaten voorbereid. De pre-installatie is gebeurd. De toestellen zelf worden geïnstalleerd zodra de nodige software is aangeleverd en in productie wordt gezet. Dat gebeurt vanaf het tweede kwartaal van 2019. De 'smart tickets' voor de occasionele reizigers komen er dan aan. In het vierde kwartaal van 2019 wordt het 'decommissioneren' van het oude magneetsysteem gestart.

Wat betreft de chauffeurstoepassingen, zit De Lijn nu volop in de pilootfase voor alles wat te maken heeft met het rijden 'op parelsnoer'. De chauffeur kan daarbij op zijn display zijn reisweg volgen. Wie de indeling van de pilootfases bekijkt (zie slide 8), ziet dat er ten opzichte van juli 2018 een lichte verschuiving is als gevolg van het feit dat tijdens de eerste 'piloten' nog enkele mankementen werden gevonden. Die moesten worden hersteld of aangepast. Nu wordt in pilootfases 2 en 3 een van de grote stelplaatsen van een van de privé-exploitanten mee in de oefening betrokken, om ook van die chauffeurs feedback te krijgen op de toepassing die hun ter beschikking kan worden gesteld via het boordcomputersysteem. Dat is volgens Roger Kesteloot van even groot belang als wat er in de eigen stelplaatsen gebeurt. Op dit ogenblik werken al een duizendtal chauffeurs met de toepassing. Het is de bedoeling dat tegen juni 2019 alle achtduizend chauffeurs van zowel De Lijn als de privé-exploitanten de toepassing gebruiken (zie slide 9).

Een andere belangrijke doelstelling van het hele systeem was de realtime-informatie (zie slide 10). In maart-april 2018 werd een tussentijdse fundamentele

verbetering aangebracht aan de reizigersinformatie. Die kon als open data ter beschikking worden gesteld voor de eigen app maar ook voor derden die van die informatie gebruikmaken in hun apps. Ook de halteborden werden aangepast. De website en het opendataplatform konden van die tijdelijke oplossing gebruikmaken. De aansturing van de realtime-informatie op de grote stationsborden zit daar nog niet in. Die worden via een andere server aangestuurd. Tussen juni en september 2019 zal de definitieve oplossing ook naar de andere kanalen kunnen worden doorgestuurd. Dan zullen ook de grote stationsborden kunnen worden voorzien van de accurate realtime-informatie. Dan blijven nog de koppeling en het aansturen van de bestemmingsaanduiders en halte aankondigers in de bussen – in de trams werken ze al. Dat is voorzien voor het vierde kwartaal van 2019. Hier gaat het over de bussen van De Lijn zelf. De hardware van de bussen van de exploitanten is daar nog niet op voorzien.

Dit jaar zal het project, althans wat de leveringen betreft, kunnen worden afgesloten, aldus Roger Kesteloot. In 2020 zullen dan nog enkele afrondende activiteiten volgen, onder meer het volledig wegnemen van het magneetkaarten-systeem, waarmee zal worden begonnen in oktober 2019 (zie ook slide 11).

Roger Kesteloot besluit dat De Lijn, in vergelijking met de gemaakte afspraken in het kader van ALG09, op schema zit wat betreft de afbouw van het oude magnetische systeem op de voertuigen en wat betreft de finale afsluiting van ReTiBo. De doelstellingen zullen effectief zijn gerealiseerd. Volgens de eigen prognoses zal De Lijn erin slagen om binnen het taakstellend budget dat is voorzien in de transitiebeheersovereenkomst het project af te sluiten.

## **2. Vragen en opmerkingen van de leden en antwoorden van De Lijn**

*Marino Keulen* stelt vast dat in vergelijking met het schema van juli 2018 zowat alles twee tot zes maanden verschuift.

*Roger Kesteloot* erkent dat er een aantal interne mijlpaalverschuivingen zijn. Hij garandeert dat het magneetkaartsysteem zal worden afgebouwd vanaf oktober 2019. Het klopt dat met betrekking tot de chauffeurstoepassingen er een verschuiving is doordat in de eerste piloten een aantal vaststellingen zijn gedaan die tot enkele aanpassingen noopten, vooraleer de verdere uitrol kon plaatsvinden.

*Marino Keulen* wijst erop dat in juli 2018 de ultieme einddatum op november 2019 was gelegd. Nu schuiven een aantal dingen op, maar die termijn van november 2019 blijft gehandhaafd.

*Björn Rzoska* stelt evenzeer vast dat opnieuw een aantal zaken naar achteren worden geschoven in vergelijking met juli 2018. De termijnen boezemen hem weinig vertrouwen in, gezien het voorgaande verhaal. Verder had hij graag een nauwgezet overzicht gekregen van de aangekondigde kwaliteitssprong inzake de realtime-informatie en open data.

*Joris Vandenbroucke* informeert naar de IRTIS2-halte-informatieborden. Is de gunning intussen gebeurd? Hoe zit het met de concrete aantallen en de uitrol daarvan?

*Roger Kesteloot* stipt aan dat 29 november 2019 de datum is van de finale oplevering door de softwareleverancier, op eventueel nog wat technische aanpassingen na. Dan is het ook operationeel.

Wat realtime-informatie en open data betreft, heeft men in maart-april 2018 wel degelijk een kwaliteitssprong kunnen doen. Dat werd getest en reizigersorganisatie TreinTramBus was daar ook bij betrokken. De software voor de realtime-informatie voor de stationsborden is geleverd, maar wordt nog getest. De stationsborden moeten dan nog stuk voor stuk opnieuw geïnstalleerd worden, wat ook nog wat tijd in beslag neemt.

Wat tot slot de IRTIS2-borden betreft, geeft Roger Kesteloot mee dat die gegund zijn. De precieze timing heeft hij niet bij zich. Die informatie zal nog bezorgd worden (zie bijlage).

Lies JANS,  
voorzitter

Dirk DE KORT,  
verslaggever

**Gebruikte afkortingen**

CEO	chief executive officer
gps	global positioning system
ICT	informatie- en communicatietechnologie
IT	informatietechnologie
KAR	korteaafstandsradio
KU Leuven	Katholieke Universiteit Leuven
MIVB	Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer te Brussel
NMBS	Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen
OPEX	operating expenses
pps	publiek-private samenwerking
ReTiBo	Registratie-, Ticketing- en Boordcomputer
THV	tijdelijke handelsvennootschap
VVM	Vlaamse Vervoermaatschappij – De Lijn