



Transitie naar De Lijn 2.0



Inhoud

Managementsamenvatting	4
Hoofdstuk 1: Beleidskader	7
1. Voorwerp van overeenkomst	7
2. Transitiebeheersovereenkomst	7
Basisbereikbaarheid	7
Interne operator	9
3. Taak van De Lijn als efficiënte interne operator	10
Beleid	10
Exploitatie	10
4. Andere opdrachten De Lijn	12
5. Missie en waarden	12
Hoofdstuk 2: Strategische doelstellingen en operationalisering	14
1. Strategische doelstellingen	14
2. Operationele doelstellingen	14
Operationele doelstellingen als interne operator	16
Operationele transitiedoelstellingen	40
Hoofdstuk 3: Generieke doelstellingen Vlaamse Regering	45
Generieke doelstelling: sociale vrede	45
Generieke doelstelling: diversiteit	45
Hoofdstuk 4: Engagements Vlaamse Regering	47
1. Financiering	47
Financiële bepalingen	47
Financiële betrekkingen tussen de ondertekende partijen	49
2. Andere engagements	50
Doorstroming	50
Vervoerknooppunten	51
Combimobiliteit	51
Toegankelijkheid haltes	51
Modal shift	52
Innovatie	52
Ruimtelijke ordening	52
Ondernemingsplannen	52
Hoofdstuk 5: Transparantie, rapportering en evaluatie	54
1. Transparantie	54
Open communicatie	54

Vertrouwelijke informatie	54
Jaarverslag	54
Interne controle en risicomanagement	54
2. Rapportering	55
Beheersovereenkomst	55
Ondernemingsplan	55
3. Evaluatie	55
Hoofdstuk 6: Aanpassingen en verlengingen	57
1. Geschillenregeling	57
2. Aanpassingen beheersovereenkomst – opschortende voorwaarden	57
3. Verlenging beheersovereenkomst	58
Ondertekening	59
Bijlagen	60
Bijlage 1: Voorwerp van overeenkomst	60
Bijlage 2: Wettelijk kader - Openbare-dienstverplichtingen De Lijn	61
Bijlage 3: Link operationele doelstellingen – resolutie 894 van 17 november 2016	63

Managementsamenvatting

We willen nog meer reizigers verleiden om de auto voor minstens een deel van het traject te laten staan. Een aantrekkelijk aanbod, met snelle verbindingen en comfortabele voertuigen en een vraaggestuurd organisatiemodel, dat slim inspeelt op de lokale noden en de andere vervoersmogelijkheden moet Vlamingen overtuigen om de stap te zetten. Om dit alles te realiseren, heeft de Vlaamse Regering de investeringsmiddelen voor de alternatieve modi, inclusief openbaar vervoer, de laatste twee jaar opgetrokken tot een historisch hoog niveau. Het nieuwe concept van basisbereikbaarheid biedt een blauwdruk voor een sterkere en slimmere mobiliteitsorganisatie.

Het toekomstig Vlaams openbaarvervoer- en mobiliteitsbeleid wordt globaler én lokaler. Belangrijk daarbij is dat het globaal mobiliteitsbeleid, aangestuurd door het departement Mobiliteit en Openbare Werken (MOW), het aanbod van verschillende vervoermodi op elkaar afstemt. De verschillende vervoermodi zijn binnen dit concept van combimobiliteit niet langer elkaars concurrent, maar moeten elkaar aanvullen en slim op elkaar inspelen. Een modusafhankelijke regie coördineert het geheel. Maar niet alleen vanuit het departement MOW krijgt het vervoersnet een invulling. Ook steden en gemeenten hebben absoluut kennis en mogelijkheden om de mobiliteit mee aan te sturen of te organiseren. Vanuit die betrokkenheid verenigen we lokale besturen in 13 vervoersregio's, waarbinnen het vervoer van onderuit en lokaal actief mee wordt aangestuurd.

Het Vlaams beleid vervangt basismobiliteit door basisbereikbaarheid. Vlaanderen evolueert naar een vraaggestuurd en gelaagd model. Op de grote assen waar De Lijn veel reizigers vervoert, blijft de inzet van een comfortabele,

betrouwbare bus of tram de oplossing. Waar de vraag verschillend is, zal ook het mobiliteitsaanbod gedifferentieerd zijn. De Lijn zet m.a.w. haar middelen efficiënt en gericht in, i.f.v. de mobiliteitsvraag. Daarnaast draagt De Lijn door haar complementair aanbod bij aan verknoopte mobiliteit. De Lijn is een belangrijke schakel in de uitgebreide mobiliteitsketen waardoor de reizigers een weloverwogen keuze kunnen maken voor de meest efficiënte mix van vervoermodi en echt de modal shift kunnen maken.

We maken samen werk van De Lijn 2.0. Een innovatieve, groene en bovenal performante onderneming die haar bevoorrechte rol als interne operator voor het nieuw uit te tekenen kern- en aanvullende net elke dag realiseert met een vraaggestuurd en kostenefficiënt aanbod. De reiziger komt meer dan ooit centraal te staan. De tevredenheid over de aangeboden diensten wordt continu gemonitord.

De reiziger kan 365 dagen per jaar rekenen op een aantrekkelijk, betrouwbaar en stipt (kern)net met vlot beschikbare informatie. De Lijn deelt, als belangrijke schakel binnen het breder Vlaams vervoersmodel, maximaal haar data en expertise. De bundeling van deze data en expertise maken een grotere ticket- en tariefintegratie mogelijk, onder leiding van een modusafhankelijke regie. De transitie gebeurt met de nodige continuïteit van het aanbod naar de reizigers toe. We hervormen de toegankelijkheid bij De Lijn door de kaart te trekken van 'meer mobiele lijnen': lijnen met een basisaanbod toegankelijke haltes en voertuigen zodat reserveren voor die lijnen niet langer nodig is. Tot slot blijft het tariefstelsel met sociale inkomens- en leeftijdscorrecties, ingevoerd in 2015, behouden en evolueren de tarieven tot en met 2019 louter mee met de inflatie.

De interne efficiëntie van De Lijn wordt verder geoptimaliseerd waardoor de overheidstoelage tegen 2019 met 21 miljoen euro kan dalen. Transparante KPI's, gericht op een efficiënte exploitatie, worden strikt gemonitord en ook de definitie van de te verhogen kostendekkingsgraad wordt afgestemd op efficiëntie. De interne structuur van de onderneming richt zich op de vervoerregio's zoals gedefinieerd binnen het concept van basisbereikbaarheid en waar mogelijk worden niet-operationele taken gecentraliseerd. De overheidsfinanciering wordt, zoals gevraagd door Europa en net zoals bij exploitantencontracten het geval is, meer afgestemd op reëel uit te voeren (kern)taken. Voor uitbreidingsinvesteringen worden op basis van een transparante inzage in de behoefte aan bijhorende exploitatiemiddelen en na de realisatie van het tot in 2019 lopende efficiëntiepad de noodzakelijke bijkomende exploitatiemiddelen voorzien. Deze, op vraag gerichte, uitbreidingsinvesteringen hebben een strikt positieve impact op de procentuele kostendekkingsgraad.

Een intensief investeringsbeleid, gericht op de reiziger en zijn omgeving, zorgt voor een hogere aantrekkelijkheid van het openbaar vervoer. De Lijn maakt versneld werk van de vervanging

van het verouderd rollend materieel. Vanaf 2019 koopt de vervoermaatschappij bovendien nog louter bussen met alternatieve aandrijving (hybride, elektrisch, waterstof, ...). De ambitieuze doelstelling is om stedelijke omgevingen tegen 2025 enkel nog met groene bussen (mix van hybride en batterij-elektrische bussen) te bedienen, waarbij er in de stadskernen louter elektrisch gereden wordt. Stelplaatsen worden door middel van een slim en duurzaam vastgoedplan gemoderniseerd en afgestemd op een optimaal kostenefficiënte exploitatie. De Lijn kan daarnaast rekenen op een gloednieuwe Werkvennootschap om uitbreidingsinvesteringen met focus op het kernnet op een geïntegreerde manier te realiseren.

De Lijn gaat door een ingrijpende transitie om al deze ambitieuze beleidswijzigingen mee te kunnen realiseren.

Deze transitiebeheersovereenkomst loopt van 1 januari 2017 tot en met 31 december 2020, en werd geïnspireerd door de insteken van het Vlaams Parlement (resolutie van 17 november 2016) en de MORA (advies van 2 september 2016). Dit document is voor het bedrijf de ideale leidraad, zodat De Lijn 2.0 ook na 2020 de geprefereerde partner van de Vlaamse Regering en de reiziger kan blijven.



Beleidskader

Hoofdstuk 1: Beleidskader

1. Voorwerp van overeenkomst

De beheersovereenkomst legt de wederzijdse rechten en verplichtingen van het Vlaams Gewest en De Lijn vast (zie bijlage 1).

De beheersovereenkomst wordt afgesloten ter uitvoering van artikel 44 bis van het decreet van 31 juli 1990, gewijzigd bij het heroprichtingsdecreet van 31 maart 2004, betreffende het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn en is in overeenstemming met de Europese Verordening

(EG) nr. 1370/2007 betreffende het openbaar personenvervoer per spoor en over de weg

De beheersovereenkomst heeft betrekking op de periode 2017 – 2020 en krijgt vanaf 1 juli 2017 voor het gedeelte met betrekking tot de uitvoering van het kernnet en het aanvullend net, in overeenstemming met de Europese Verordening (EG) nr. 1370/2007, eveneens het statuut van het noodzakelijk af te sluiten Europees openbaarvervoercontract.

2. Transitiebeheersovereenkomst

De Vlaamse Regering verwacht van De Lijn dat ze tijdens de periode van deze beheersovereenkomst (2017 – 2020) een grondige transitie maakt en zich als performante onderneming inschakelt in de bredere mobiliteitsvisie rond 'basisbereikbaarheid', zoals uitgeschreven in de conceptnota "met basisbereikbaarheid naar een efficiënt en aantrekkelijk vervoersmodel in Vlaanderen dat optimaal tegemoet komt aan de globale en lokale vervoersvraag" van 18 december 2015. Binnen dit concept krijgt De Lijn in overeenstemming met de Europese Verordening (EG) nr. 1370/2007 het interne operatorschap voor het kern- en aanvullend net van het Vlaamse stads- en streekvervoer toebedeeld

vervoermodi op elkaar afstemt. De verschillende vervoermodi zijn binnen dit concept van combimobiliteit niet langer elkaars concurrent, maar moeten elkaar aanvullen en slim op elkaar inspelen. Een modusonafhankelijke regie coördineert het geheel. Maar niet alleen vanuit het departement krijgt het vervoersnet een invulling. Ook steden en gemeenten hebben absoluut kennis om het openbaar vervoer mee aan te sturen. Vanuit die betrokkenheid verenigen we lokale besturen in 13 vervoersregio's (zoals voorzien in het desbetreffende besluit van de Vlaamse Regering), waarbinnen het vervoer van onderuit en lokaal actief mee wordt aangestuurd

Basisbereikbaarheid¹

Op 18 december 2015 keurde de Vlaamse Regering de *conceptnota basisbereikbaarheid* goed. Het nieuwe concept van basisbereikbaarheid biedt een blauwdruk voor een sterkere en slimmere mobiliteitsorganisatie. Het toekomstig openbaarvervoer- en mobiliteitsbeleid wordt globaler én lokaler. Belangrijk daarbij is dat het globaal mobiliteitsbeleid, aangestuurd door het departement, het aanbod van verschillende

Met basisbereikbaarheid verschuift de Vlaamse Regering de klemtoon naar een vraaggestuurd en efficiënter systeem waarbij combimobiliteit een sleutelrol krijgt. Openbaar vervoer blijft een centrale rol spelen, maar voor de voor- en natrajecten wil de overheid ook andere vervoermiddelen inzetten, zoals deelfietsen en autodelen. Tot slot heeft basisbereikbaarheid de ambitie om mobiliteit en andere beleidsdomeinen zoals bv. ruimtelijke ordening niet los van elkaar te zien.

¹Conceptnota aan de Vlaamse Regering "met basisbereikbaarheid naar een efficiënt en aantrekkelijk vervoersmodel in Vlaanderen dat optimaal tegemoet komt aan de globale en lokale vervoersvraag" van 18 december 2015.

Concreet ziet de Vlaamse overheid binnen het (collectief) personenvervoer vier 'vervoerlagen' om basisbereikbaarheid te realiseren:

- **Het treinnet:** de ruggengraat van het openbaar vervoer. In Vlaanderen is deze vervoerlaag de verantwoordelijkheid van de federale spooroperator (vandaag de NMBS).
- **Het kernnet:** de ruggengraat van het stads- en streekvervoer, waarbij bussen en trams kernen met elkaar verbinden, centraal gelegen attractiepolen bedienen en voorsteden met andere steden verbinden. Het betreft verbindingen met een ontegensprekelijk voldoende groot potentieel aan reizigers. De Lijn wordt hiervoor aangeduid als interne operator.
- **Het aanvullend net:** ondersteunt het kernnet via buslijnen (aanvoer) en via ontsluitende lijnen. Ook functionele ritten vallen hieronder. De Lijn wordt hiervoor aangeduid als interne operator.
- **Het vervoer op maat:** lokale vervoeroplossingen zoals, vraagafhankelijk vervoer, aangepast vervoer voor rolstoelgebruikers, buurtbussen, collectieve taxi's, zonaal leerlingenvervoer voor leerlingen van het buitengewoon onderwijs, innovatieve deelsystemen, ... De Lijn krijgt als transitiedoelstelling de opdracht zo complementair mogelijk met deze vervoerlaag te opereren en onder leiding van een modusafhankelijke mobiliteitsregie een vlotte overstapmogelijkheid te faciliteren door onder meer een vergevorderde ticket- en tariefintegratie mee mogelijk te maken.

De eerste drie vervoerlagen behoren tot het reguliere openbaar vervoer zoals gedefinieerd in Verordening (EG) nr. 1370/2007 betreffende het openbaar personenvervoer per spoor en over de weg (zie hieronder).

De Lijn staat in Vlaanderen in voor het beheer van het netwerk van vraaggestuurd stads- en streekvervoer. Dit netwerk bestaat uit een kernnet², een aanvullend (feederend vanuit de vraag) net en een aantal functionele ritten (specifiek vraagvolgend).

Een externe studie onder de leiding van het departement MOW, waaraan de Lijn volledig en integraal meewerkt, zal de optimale uitbouw van en verdeling tussen het kernnet, aanvullend net en het vervoer op maat objectief afbakenen. Onderstaande oplijsting is een mogelijke indeling.

Het **kernnet** biedt een openbaar-vervoerantwoord voor assen met een hoge vervoervraag. Het kernnet is een functioneel en geïntegreerd pakket van lijnen en lijnenbundels, waarbij elke dienstregeling volledig wordt samengesteld op basis van de vraag van de onderscheiden verplaatsingsmotieven.

Tot het kernnet behoren:

- de tramnetten
- de intrastedelijke buslijnen die in het vervoernetwerk een structurerende bijdrage hebben
- de buslijnen in de rand- en voorstedelijke gebieden
- de buslijnen die stedelijke kernen in Vlaanderen verbinden

²De parameters die worden gehanteerd om tot de afbakening te komen van het kernnet en het aanvullend net maken momenteel onderdeel uit van een audit (financiële en methodologische objectivering). Wanneer de resultaten hiervan bekend zijn, kan de methodiek toegelicht worden en kunnen eventuele normen bekend gemaakt worden.

Het kernnet vormt op bovenlokaal en regionaal (Vlaams) niveau een geïntegreerd geheel waarbij de diensten, aangeboden door de NMBS, het uitgangspunt blijven. Goed georganiseerde overstappen zijn dan ook cruciaal.

De Lijn organiseert eveneens het **aanvullende net** in Vlaanderen.

Dit net bestaat uit:

- lijnen met een uitdrukkelijke feederfunctie vanuit de kernen in de kleinere gemeenten naar de lijnen van het kernnet en de diensten van de NMBS
- intrastedelijke niet-structurende buslijnen
- functionele ritten. Deze voor iedereen toegankelijke ritten zijn niet ingebed in dienstregelingen voor een hele dag of ruimere periode, maar spelen in op specifieke, grote verplaatsingsbehoeften, vooral tijdens de spitsuren. Het gaat hier meestal om spitsuurritten naar de grotere school- en tewerkstellingsconcentraties in Vlaanderen, buiten de invloedssfeer van de stedelijke zones.

Het **vervoer op maat** ten slotte wordt een lokale dienstverlening, onder de verantwoordelijkheid van de lokale besturen waarbij budgettaire enveloppes ter beschikking worden gesteld.

Zolang de regelgeving over basismobiliteit ongewijzigd blijft of niet opgeheven wordt door het in voege treden van een regelluw kader³ teneinde de proefprojecten basisbereikbaarheid uit te testen, blijft De Lijn haar activiteiten voor het vervoer op maat uitvoeren. Het gaat over het vraagafhankelijk vervoer en het zonaal leerlingenvervoer voor leerlingen van het buitengewoon onderwijs.

Om de input van lokale besturen te waarborgen, worden vervoerregioraden opgericht. Deze raden bewaken, sturen en evalueren de realisatie van basisbereikbaarheid. Daarnaast verlenen deze vervoerregioraden advies over het kernnet en beslissen ze over de uitrol van het aanvullend net en het vervoer op maat.

Voor basisbereikbaarheid in Vlaanderen wordt uitgerold, test het departement MOW samen met het Agentschap Wegen & Verkeer (AWV) en De Lijn de realisatie ervan met proefprojecten in drie vervoerregio's: Mechelen, Aalst en Westhoek. Hiertoe is een regelluw kader³ uitgewerkt dat het mogelijk moet maken om een strategisch vervoerplan op niveau van de vervoerregio op te stellen alsook performante vervoerregio's uit te bouwen. Met de proefprojecten wordt de concrete invulling van de *conceptnota basisbereikbaarheid* helder gesteld. De test loopt vanaf het najaar 2016 tot in 2018. Tegelijk worden voorstellen tot wijziging aan geldende regelgeving uitgewerkt. Aansluitend op de evaluatie van de proefprojecten wordt basisbereikbaarheid in heel Vlaanderen geïmplementeerd.

Het Vlaams beleid vervangt basismobiliteit door basisbereikbaarheid. Vlaanderen evolueert naar een vraaggestuurd en gelaagd model. Op de grote assen waar De Lijn veel reizigers vervoert, blijft de inzet van een comfortabele, betrouwbare bus of tram de oplossing. Waar de vraag verschillend is, zal ook het mobiliteitsaanbod gedifferentieerd zijn. De Lijn zet m.a.w. haar middelen efficiënt en gericht in, i.f.v. de mobiliteitsvraag. Daarnaast draagt De Lijn door haar complementair aanbod bij aan verknoopte mobiliteit. De Lijn is een belangrijke schakel in de uitgebreide mobiliteitsketen waardoor de reizigers een weloverwogen keuze kunnen maken voor de meest efficiënte mix van vervoermodi en echt de modal shift kunnen maken.

Interne operator⁴

In afwachting van de regelgeving voor basisbereikbaarheid en de hertekening van het kernnet en het aanvullend net blijft De Lijn instaan voor de continuïteit van de dienstverlening voor het stads- en streekvervoer. Hierbij handelt De Lijn volgens de geldende regelgeving.

Overeenkomstig de bepalingen in Verordening (EG) nr. 1370/2007 betreffende het openbaar personenvervoer per spoor en over de weg, heeft het Vlaams Gewest, als bevoegde lokale overheid

³Decreet van 8 juli 2016 houdende de invoering van een regelluw kader in functie van de proefprojecten basisbereikbaarheid, BS. 4 augustus 2016

⁴Europese Verordening (EG) nr. 1370/2007 betreffende het openbaar personenvervoer per spoor en over de weg

en mede gelet op de noodzakelijke continuïteit van het openbaar vervoer, ervoor gekozen De Lijn aan te duiden als interne operator voor het kernnet en het aanvullend net.

Dit houdt in dat De Lijn en de Vlaamse Regering alle voorwaarden van Verordening (EG) nr. 1370/2007, die verband houden met het statuut van interne operator voor het kernnet en het aanvullend net, moet naleven en hiervoor de nodige (financiële) middelen ter beschikking zal krijgen. Als de opdrachten van De Lijn worden gewijzigd, moet de financiering hierop worden afgestemd. Indien het financiële engagement van de Vlaamse Regering wijzigt, moet De Lijn een wijziging krijgen van haar opdrachten.

Daarnaast moet De Lijn haar activiteiten op het Vlaams grondgebied – met uitzondering van bepaalde uitgaande grensoverschrijdende lijnen – uitvoeren en mag De Lijn zich buiten Vlaanderen niet kandidaat stellen voor het uitvoeren van openbaar vervoer. Daarenboven heeft De Lijn de verplichting om haar activiteiten grotendeels zelf uit te voeren. Er is dus een grens aan het aandeel onderaanneming. Ten slotte moet De Lijn op een transparante wijze aantonen dat zij efficiënt werkt en de financiële vergelijking met andere openbaar vervoermaatschappijen doorstaat. Evenzeer maakt dergelijke financiële transparantie het mogelijk om de, jaarlijkse financiering van De Lijn, via overheidstoelage, zoals gevraagd door Europa en net zoals bij exploitantencontracten het geval is, meer af te stemmen op reëel uit te voeren (kern)taken.

3. Taak van De Lijn als efficiënte interne operator

Op 22 juni 2016 verscheen de aankondiging van de intentie van de Vlaamse Regering om met De Lijn, voor wat betreft het kernnet en het aanvullend net⁵, een onderhands gegund openbaardienstcontract af te sluiten, in de TED-editie (Tenders Electronic Daily) van het Publicatieblad van de EU. Deze publicatie maakt het mogelijk dat De Lijn haar interne operatorschap opneemt vanaf 1 juli 2017. Dat wil zeggen dat De Lijn door de Vlaamse Overheid als extern verzelfstandigd agentschap werd aangeduid om het kernnet en het aanvullend net te bedienen tot eind 2020. Gelet op de transitie waar De Lijn zal doorgaan, is het mogelijk dat doorheen de komende vier jaar nog (lichte) wijzigingen in de taakomschrijving optreden. Hierbij staat de nodige continuïteit van een aantrekkelijk aanbod voor de reizigers voorop.

Beleid

Het departement Mobiliteit en Openbare Werken (MOW) staat in voor de beleidsvoorbereiding (op Europees, federaal, Vlaams, provinciaal en gemeentelijk niveau) op het vlak van of met gevolgen voor het stads- en streekvervoer. Het is eveneens het departement MOW dat binnen

een bredere mobiliteitsvisie de werkzaamheden rond de modusafhankelijke mobiliteitsregie, inclusief uitbreidingsinvesteringen, coördineert. Als interne operator voor het kern- en aanvullend net en dus een uiterst belangrijke schakel in deze bredere mobiliteitsvisie, levert De Lijn hier insteken en structurele expertise aan.

Exploitatie

De Lijn focust zich als interne operator op haar operationele kerntaken en staat daarbij in voor:

- De exploitatie van het netwerk van vraaggestuurd stads- en streekvervoer in, vanuit en naar Vlaanderen: concept, voorbereiding, planning en uitvoering.
- Stakeholdermanagement
 - * De Lijn gaat hiervoor in overleg met haar stakeholders (lokale, gewestelijke, federale overheden en vervoerregio's, enz...).
 - * De Lijn beheert de contracten met exploitanten.
 - * De Lijn onderhoudt de relaties met haar klanten (promotie van de dienstverlening, verschaffing van informatie aan de reizigers, beheer van klachten, enz...).

⁵In de TED-editie werd kernnet en aanvullend net vertaald door middel van het totaal aantal aangeboden kilometers in 2015 exclusief leerlingvervoer.

- * De Lijn adviseert de Vlaamse en lokale beleidsmakers op vlak van openbaar vervoer als pijler van duurzame mobiliteit.
- Uitstekend dienstaanbod zowel op het vlak van planning als van de uitvoering. Kwaliteit is fundamenteel op deze domeinen:
 - * de doorstroming: voor een vlotte doorstroming is overleg met de (gewestelijke en lokale) wegbeheerders noodzakelijk. De Lijn geeft aan waar er knelpunten zijn en de wegbeheerder voert uit waar er knelpunten zijn. Doorstromingsknelpunten kunnen worden geremedieerd door infrastructuuringrepen of verkeerslichten beïnvloeding, maar ook via bijsturing van een route of halteplaats of de verbetering van dienstregeling
 - * de verkeers- en sociale veiligheidsvoorwaarden waarmee de klant van dit aanbod kan genieten: De Lijn streeft naar een geïntegreerde aanpak van verkeers- en sociale veiligheid.
 - * het comfort dat de klant ervaart, waarbij capaciteitbeheer een centrale rol speelt
 - * een vlotte toegankelijkheid van het vervoersysteem voor alle gebruikers. De Lijn bouwt de toegankelijkheid van haar voertuigenpark verder uit. Dit zowel op het domein van de rolstoeltoegankelijkheid (lage vloer – verankeringsmogelijkheden) als op het vlak van auditieve en visuele halte-aankondiging.
 - * de milieuverantwoorde manier van haar diensten. De Lijn vergroent haar wagenpark met het oog op energiebesparing en verlaging CO₂- & NO_x- uitstoot. Bij de aankoop van nieuwe voertuigen wordt het principe van aankoopbeslissing op basis van “levenscycluskost” toegepast (methodiek uiteengezet in EU-Richtlijn 2009/33/ EU - “schone voertuigenrichtlijn”). Bij nieuwbouw kiest De Lijn voor de beste ecologische voorwaarden. Verder maakt De Lijn gestaag werk van de ecologische renovatie van het bestaande patrimonium.
- * de gerichte, tijdige, correcte & vlot toegankelijke informatie. Zowel de statische informatie als de dynamische.
- * De Lijn zorgt er mee voor dat mensen in armoede op een volwaardige manier kunnen deelnemen aan het maatschappelijke leven. Zo bouwt ze sociale correcties in in het tarievenbeleid.
- De Lijn is verantwoordelijk voor de exploitatiegebonden investeringen. Dat doet ze met investeringen op de meest kostenefficiënte manier (total cost of ownership-cyclus) en rekening houdende met de geldende procedures outsourcing – insourcing, voor:
 - * rollend materieel
 - * exploitatiegebonden infrastructuur (onderhoud sporen, stelplaatsen, elektromechanische uitrustingen, doorstromingsbevorderende infrastructuur (onder andere via de Task Force Doorstroming),...)
 - * investeringen op vlak van project- en exploitatie-ondersteuning (ICT-ontwikkelingen en meetresultaten aanreiken, studies).
- Efficiëntie
 - * De Lijn verbetert haar efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van haar diensten. Hiervoor voorziet De Lijn o.a. in slimme, duurzame en structurele investeringen.
 - * De Lijn bewaakt de kosten en werkt kostenefficiënt.
 - * De Lijn ontwikkelt, rekening houdend met een optimale ticket- en tariefintegratie, nieuwe producten en verzorgt de marketing.
 - * De Lijn int alle ontvangsten uit de verkoop van de vervoerbewijzen op alle lijnen die zij beheert en/ of uitvoert. Ze staat ook in voor de controle van de vervoerbewijzen en de administratieve verwerking & inning van de administratieve boetes.

4. Andere opdrachten De Lijn

In afwachting van de regelgeving voor basisbereikbaarheid en de hertekening van het kernnet en het aanvullend net blijft De Lijn instaan voor de continuïteit van de dienstverlening voor het stads- en streekvervoer. Hierbij handelt De Lijn volgens de geldende regelgeving. Aanvullend op de hierboven omschreven taken als interne operator staat De Lijn dus in voor het vraagafhankelijk vervoer en het zonaal leerlingenvervoer voor leerlingen van het buitengewoon onderwijs.

Vraagafhankelijk vervoer is tot vandaag decretaal verankerd in de regelgeving met betrekking tot netmanagement en basismobiliteit.

Zolang deze regelgeving ongewijzigd blijft, zal De Lijn in deze vorm van Vervoer op Maat haar verantwoordelijkheden opnemen. Klantvriendelijkheid en continuïteit van het aanbod blijft immers uitermate belangrijk.

De Lijn voert de bijkomende, decretale opdracht uit van het zonaal leerlingenvervoer voor leerlingen van het buitengewoon onderwijs. Deze opdracht omvat de planning van de reisroutes, de peiling van de behoeften en de uitvoering in eigen beheer of via uitbesteding. Het departement MOW coördineert de beleidsvoorbereiding hiervoor in samenwerking met het departement Onderwijs en Vorming.

5. Missie en waarden

De Lijn wil de **slimme reisgezel** zijn voor verplaatsingen in heel Vlaanderen.

De Lijn staat **dicht bij haar reizigers** met een uitgebreid aanbod aan duurzame en kwaliteitsvolle vervoeroplossingen waarbij veiligheid, betrouwbaarheid en efficiëntie centraal staan.

De Lijn is een belangrijke **gesprekspartner van de Vlaamse overheid** voor het uitbouwen van het mobiliteitsbeleid en ondersteunt daarmee

de economische, ecologische en sociale ontwikkeling van Vlaanderen.

De Lijn creëert een **stimulerende & respectvolle werkomgeving** zodat haar vriendelijke en competente medewerkers haar ambassadeurs zijn.

Zo draagt De Lijn bij tot een Vlaanderen dat vlot bereikbaar is en waar aangenaam leven is.

De Lijn draagt haar waarden uit.



in dialoog



samen vooruit



zorgzaam
ondernemen



passie voor
onze klanten



Strategische doelstellingen en operationalisering

Hoofdstuk 2: Strategische doelstellingen en operationalisering

Tot eind 2020 is De Lijn door de Vlaamse Overheid aangesteld als interne operator voor het kernnet en aanvullend net. De eerstvolgende jaren wordt de openbaarvervoermarkt in Vlaanderen dus niet volledig geliberaliseerd en blijft De Lijn de bevoorrechte vervoermaatschappij van de Vlaamse Overheid.

Het is de ambitie van De Lijn om ook na 2020 als interne operator aangeduid te worden

voor zowel de exploitatie van het kernnet als het aanvullend net. Duidelijke doelstellingen bepalen de focus van De Lijn voor de komende jaren om haar intern operatorstatuut te verantwoorden en de beleidsmakers te overtuigen van een potentiële verlenging. Hiertoe worden 25 operationele doelstellingen opgesteld die de evaluatie van de opgelegde transitiedoelstellingen tastbaar en een constante monitoring mogelijk maken.

1. Strategische doelstellingen

De doelstellingen, zoals geformuleerd in het Vlaams Regeerakkoord en de beleidsnota 2014-2019, zijn het kader waarbinnen De Lijn de komende jaren werkt:

1. We verplaatsen ons tijd- en kostenefficiënt: naast inspanningen om de mobiliteitsvraag maximaal onder controle te houden en te spreiden, worden alle schakels in ons vervoernetwerk optimaal benut en verknoopt.
2. We vertrekken van sterke en betrouwbare netwerken die elke reiziger garantie

geven op een betrouwbare reistijd en een kwaliteitsvolle, volledige verplaatsing.

3. We bouwen aan een vooruitstrevend Vlaams verkeersveiligheidsbeleid
4. We investeren in mens en leefomgeving.
5. We zetten in op een slankere en wendbare overheid.

Dit nieuwe beleidskader alsook de transitieverwachtingen van de Vlaamse Regering zal De Lijn verder vertalen in strategische organisatiedoelstellingen.

2. Operationele doelstellingen

De operationalisering van de strategische doelstellingen en de *conceptnota basisbereikbaarheid* gaat over méér dan enkel de exploitatie door De Lijn. Het uit de uitdrukkelijke ambitie om in te zetten op combimobiliteit, waarbij reizigers vlot schakelen tussen verschillende vormen van vervoer. Een sterk openbaar vervoersnet, aangevuld met verschillende vormen van vervoer op maat, een ambitieus fietsbeleid en weldoordachte

versterking van combiparkings vormen één globaal vervoermodel.

De Lijn blijft de komende jaren binnen dit brede mobiliteitsbeleid een belangrijke partner om de reiziger mee te verleiden zijn auto vaker in te ruilen voor een van de vele alternatieven. We kunnen niet van één onderneming verwachten dat ze de volledige mentaliteitsverandering op

eigen houtje realiseert, maar laten het door De Lijn geëxploiteerde kern- en aanvullend net aansluiten op innovatieve vervoermiddelen op maat onder leiding van een modusafhankelijke regie. Dit maakt dat veel doelstellingen een gezamenlijke verantwoordelijkheid vereisen, waarbij van De Lijn gevraagd wordt zich maximaal in te bedden in dit ruimer beleid, maar waarbij De Lijn evenzeer kan rekenen op beleidsmatige ondersteuning vanuit het departement MOW.

Binnen dit beleid komt de reiziger meer dan ooit centraal te staan. De tevredenheid over de aangeboden diensten wordt continu gemonitord. De operationele doelstellingen zijn dan ook zonder uitzondering stuk voor stuk een middel om de tevredenheid van de reiziger te verhogen. Om deze maximale focus op de reiziger te vrijwaren is het aantal indicatoren in aantal beperkt en zo veel als mogelijk gericht op (de tevredenheid van) de reiziger zelf.

De concrete operationele doelstellingen, voortvloeiend uit de strategische doelstellingen

van het Vlaams Regeerakkoord en de beleidsnota, worden in twee hoofdstukken beschreven.

1. De operationele doelstellingen van De Lijn als interne operator voor het kernnet en het aanvullend net,
2. De operationele doelstellingen specifiek voor de transitie, die doelstellingen moeten gerealiseerd zijn wanneer de regelgeving omtrent basisbereikbaarheid in voege treedt.

De link met de resolutie 894 van 17 november 2016 wordt weergegeven in bijlage 3.

Ten slotte is het belangrijk aan te geven dat dit hoofdstuk omtrent de operationele doelstellingen van De Lijn en het hoofdstuk omtrent de financiële engagements van de Vlaamse Regering onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Als de opdracht van De Lijn en/ of de verwachtingen over de operationele doelstellingen wijzigen, dan vertaalt zich dit in een gewijzigd financieel engagement van de Vlaamse Regering.



Operationele doelstellingen als interne operator

1. Operationele algemene doelstelling De Lijn: tevredenheid reizigers

De Lijn zet de reiziger centraal: een excellente dienstverlening moet hem verleiden. De tevredenheid van de reizigers is dan ook de belangrijkste parameter die bovendien regelmatig terugkomt als indicator bij de andere doelstellingen. De tevredenheidsmeting bij reizigers is een geïntegreerd instrument en vormt voor De Lijn de toetssteen voor de strategische doelstellingen over de klanten.

Met de tevredenheidsmeting kan De Lijn op een continue manier de tevredenheid van reizigers gedetailleerd in kaart brengen. Concreet worden reizigers permanent op de voertuigen gerekruteerd om hun mening te geven over de dienstverlening van De Lijn in een gedetailleerde online bevraging. Zo houdt de vervoermaatschappij permanent de vinger aan de pols. Deze permanente werkwijze doorheen het hele jaar garandeert, meer dan bij een willekeurig 'fotomoment', een representatieve weergave van de mening van alle reizigers van De Lijn. Mogelijke seizoenseffecten worden hiermee ook vermeden.

De diepgaande tevredenheidsmeting behandelt alle detailspecten van de dienstverlening van De Lijn. Een reiziger doet vele ervaringen op met De Lijn via verschillende 'moments of truth'. Het is cruciaal deze momenten te identificeren en de tevredenheid hierover op te volgen en waar nodig bij te sturen. Reizigers krijgen door

de tevredenheidsmeting de mogelijkheid om rechtstreeks bij te dragen aan de prioritering van verbeteracties. Het is voor De Lijn immers uitermate belangrijk om de dienstverlening blijvend af te stemmen op de verwachtingen van de klant.

Het tevredenheidsonderzoek, dat elk jaar in een overzichtelijk rapport wordt gebundeld, stelt De Lijn in de mogelijkheid om verbeteracties uit te tekenen, de effecten op tevredenheid van verbeteracties op te volgen en op die manier de klantentevredenheid te verhogen.

Deze verbeteracties hebben betrekking op o.a. reizigersinformatie, toegankelijkheid, stiptheid & betrouwbaarheid van de dienstverlening, ... en zijn als operationele doelstelling in dit document opgenomen.

De Lijn waarborgt een kwaliteitsvolle behandeling van de klantenreacties binnen de vooraf voorziene behandelingstermijn van maximaal 45 dagen. Daarbij classificeert De Lijn haar klantenreacties aan de hand van een uitgebreide en recent geüpdatete codificatielijst. De centrale Klantendienst engageert zich alle klantenreacties met zorg te behandelen waarbij extra aandacht uitgaat naar gevoelige meldingen met ondersteuning van de entiteiten. Zo krijgt de klant niet alleen ten gronde een antwoord, maar worden eveneens de nodige acties tot bijsturing opgenomen. In die zin staat De Lijn niet alleen in voor de systematische registratie, maar tevens voor de gestructureerde verwerking van klantenreacties als belangrijke bron voor de continue verbetering van haar dienstverlening.

Indicator	Streefwaarden
1. Score algemene tevredenheid reizigers	Top 4 ⁶ (score 7-10/10) tevredenheid \geq 70 %

⁶Reizigers geven een score op 10. De scores 7,8, 9 en 10 op 10 zijn de top 4 scores. Voor de algemene tevredenheid moeten minstens 70% van de reizigers een top 4 score hebben gegeven

Strategische doelstelling 1

We verplaatsen ons tijds- en kostenefficiënt: naast inspanningen om de mobiliteitsvraag maximaal onder controle te houden en te spreiden, worden alle schakels in ons vervoersnetwerk optimaal benut en verknoopt.

2. Operationele doelstelling De Lijn: Aantrekkelijk vraaggestuurd aanbod

De Lijn bouwt op een kostenefficiënte manier een aantrekkelijk vraaggestuurd aanbod uit. Met basisbereikbaarheid is het de bedoeling om de bereikbaarheid van maatschappelijk belangrijke functies⁷ beter te organiseren. De nadruk ligt op het woon-werk en het woon-schoolverkeer. Hierbij wordt ingezet op stiptheid, betrouwbaarheid, capaciteitbeheer en comfort van het openbaar vervoeraanbod.

De Lijn zal voor de uitwerking van dit aanbod rekening houden met de parameters opgenomen in de *conceptnota basisbereikbaarheid* en met de aanbevelingen van de externe financiële en methodologische objectivering van het kernnet die gefinaliseerd wordt in het eerste kwartaal van 2017. Bij de gefaseerde invoering van basisbereikbaarheid vertrekt De Lijn van de actuele indeling van het bestaande aanbod en de eraan gekoppelde exploitatiekosten. Wijzigingen die worden doorgevoerd, moeten een verbetering voor de reiziger zijn. De Lijn zal hierdoor in staat zijn vervoertechnisch, objectieve overgangspunten tussen de netwerkklagen te bestendigen of te verfijnen. Op die manier wordt het delicate evenwicht tussen stads- en streekvervoer gewaarborgd.

Door de geleidelijke invoering van ReTiBo zal het mogelijk zijn het werkelijk openbaarvervoergebruik nauwkeuriger te monitoren en te analyseren. Reizigers zullen zich immers bij elke op- en overstap moeten registreren met de

MOBIB-kaart. Naast de 65+ MOBIB-abonnementen, die reeds werden ingevoerd, zal ook de uitrol van de overige betalende MOBIB-abonnementen, en van de andere vervoerbewijzen voor de doelgroep van meer occasionele reizigers (biljetten, rittenkaarten en dagpassen) volgen. Voor deze laatste doelgroep wordt elke rit nu al geregistreerd via een magneetkaart of sms geregistreerd. Efficiënt capaciteitbeheer wordt onder meer door deze registraties mogelijk. De capaciteit kan verhoogd worden in de exploitatiesegmenten waar de vraag het aanbod overstijgt. Daarnaast is het nauwkeuriger monitoren van het openbaarvervoergebruik een toetssteen voor de netopbouw.

Naast netopbouw is ook prijsdifferentiatie een hefboom voor de realisatie van een vraaggestuurd aanbod. De Lijn voorziet daarom ook tarieven die toegespitst zijn op woon-school verkeer (Buzzy-abonnementen) en op woon-werkverkeer (derde-betalerssystemen).

Ten slotte staat de samenwerking met de stakeholders in de schoot van de vervoerregioraad garant voor de verdere versterking van het vraaggestuurde aanbod.

Om zicht te krijgen op de bereikbaarheid van een regio met het openbaar vervoer, wordt – op basis van de provinciale verkeersmodellen – een methodologie uitgewerkt die deze bereikbaarheidsindicator objectief meet. Bereikbaarheid van een regio wordt door een samenspel van factoren (zoals netopbouw, doorstromingsmaatregelen, ...) bepaald. Door deze bereikbaarheidsindicator te meten heeft De Lijn een objectievere maatstaf om ook de vervoerregioraad te overtuigen tot de uitvoering van bepaalde flankerende maatregelen.

⁷Besluit van de Vlaamse Regering betreffende het Netmanagement somt aantrekkingspolen op.

Indicator	Kengetal
1. Bereikbaarheidsindicator openbaar vervoer	Streefwaarden in +

Indicator	Streefwaarden
1. Conceptuele uitwerking kernnet + aanvullend net proefprojecten	2017
2. Conceptuele uitwerking kernnet + aanvullend net overige vervoerregio's	2019
3. Woon-werkverkeer	
a. DBS bedrijven: aantal lopende contracten	Stijgende trend
4. Woon-schoolverkeer	
a. Aantal Buzzy Pazz abonnementen (6-18j)	Stijgende trend
5. Tevredenheidsmeting reizigers:	
a. score reizigers omtrent comfort	Stijgende trend (en > 70 %)
b. score reizigers omtrent chauffeurs	Stijgende trend (en > 70 %)
c. score reizigers omtrent het traject	Stijgende trend (en > 70 %)

3. Operationele doelstelling De Lijn: Combimobiliteit

Vlaanderen gaat voluit voor een gelaagd vervoermodel. Het aanbod van het stads- en streekvervoer staat immers niet op zichzelf, maar maakt deel uit van het totale mobiliteitsnetwerk.

De combimobiliteit binnen dit mobiliteitsnetwerk wordt bewaakt door de Vlaamse modusonafhankelijke mobiliteitsregie.

Een goede afstemming tussen de vervoerlagen (het treynet, kernnet, aanvullend net en het vervoer op maat) is hierbij cruciaal. Het verknopen van de netwerken voor openbaar vervoer, auto en fiets wordt daarom van wezenlijk belang.

De acties die De Lijn opzet, kaderen in het blijven inzetten op de complementariteit van haar aanbod. Hierbij wordt gedacht aan de NMBS⁸, maar evengoed MIVB, TEC en openbaarvervoeraanbieders in de buurlanden⁹.

De Lijn zet daarom maximaal in op overleg met de NMBS voor de opmaak van het NMBS-vervoerplan en de dienstregeling van De Lijn. Hierbij wordt gestreefd naar kostenneutraliteit van de potentiële wijzigingen. Het overleg met stakeholders wordt niet uit het oog verloren.

De Lijn deelt, als belangrijke schakel binnen het breder Vlaams vervoermodel, maximaal haar beschikbare data en expertise. De bundeling van deze data en expertise maken onder de leiding van de modusonafhankelijke mobiliteitsregie een grotere ticket- en tariefintegratie mogelijk en dit zonder afbreuk te doen aan de bevoegdheid van de raad van bestuur van De Lijn.

Voor het welslagen van combimobiliteit zijn goed uitgebouwde vervoerknooppunten bijzonder belangrijk. Het beleid op vlak van vervoerknooppunten wordt uitgestippeld door de modusonafhankelijke regisseur. Dit beleid omvat o.a. richtlijnen over de inplanting van P&R, klantvriendelijkheid,..., dimensionering ervan en - voor een succesvol P&R – noodzakelijke

⁸Zie Besluit van de Vlaamse Regering betreffende het Netmanagement: Waar mogelijk wordt aansluiting geboden tussen verbindingen van de VVM onderling en met de treinen van de NMBS. De aansluiting gebeurt naar het vervoermiddel en de richting met de grootste vervoersstroom.

⁹Zie Besluit van de Vlaamse Regering betreffende het Netmanagement: "De verbindingen met knooppunten in het Waalse Gewest moeten opgenomen zijn in een samenwerkingsakkoord tussen de gewesten. Voor verbindingen met knooppunten in de buurlanden moet een overeenkomst worden gesloten met de bevoegde overheden en/of vervoermaatschappijen waarin de kostenverdeling is opgenomen. Voor de realisatie van verbindingen naar nieuwe bestemmingen in het Waalse Gewest of de buurlanden is steeds een potentieelonderzoek nodig."

flankerende maatregelen. Binnen dit beleid levert De Lijn advies.

Bijzondere aandacht gaat naar de wisselwerking met fietsgebruikers.

Omdat het algemeen beleid op vlak van vervoerknooppunten wordt uitgestippeld door de modusonafhankelijke regisseur valt ook de uitbouw van kwaliteitsvolle fietsinfrastructuur en deelfietsystemen onder de bevoegdheid van het departement MOW. De Lijn heeft hier een adviserende rol.

Tijdens de transitieperiode van basismobiliteit naar basisbereikbaarheid zal de continuïteit voor deelfietsystemen gegarandeerd worden.

De Lijn zelf onderzoekt de mogelijkheden die reizigers hebben om een eigen (plooi)fiets mee te

nemen in bus en tram en welke de operationele impact hiervan is op capaciteitsbeheer, veiligheid, toegankelijkheid, type voertuigen, ...

De Lijn is tevens verantwoordelijk voor het voorzien van een voldoende frequent openbaar vervoer, als de centrale globale regio of de lokale vervoerregio daar nood aan heeft nadat ze de nodige flankerende maatregelen nam.

In die zin versterkt de samenwerking met de stakeholders in de schoot van de vervoerregioraad de uitbouw van kwaliteitsvolle overstap-mogelijkheden.

Zo wordt de aantrekkelijkheid van het aanbod van De Lijn en bij uitbreiding alle alternatieven voor de wagen sterk verhoogd.

Indicator

Kwalitatieve opvolging van de realisaties.



4. Operationele doelstelling De Lijn: modusonafhankelijke ticketing en tariefintegratie

Openbaar vervoer is een uitermate belangrijke schakel binnen de totale mobiliteitsketen. Daarnaast wordt eveneens sterk ingezet op andere vervoermiddelen voor de voor- en natrajecten. Om deze combimobiliteit te bevorderen en de reiziger maximaal te verleiden, is nood aan een voldoende hoge vorm van ticketing- en tariefintegratie.

Het MOBIB- platform, waar De Lijn toe bijdraagt, stimuleert de verdere uitrol van de MOBIB-kaart als interoperabele smart card. Tevens ondersteunt en/of onderzoekt De Lijn de mogelijkheden op vlak van tariefintegratie. De prioriteit van ticket- en tariefintegratie (en de technische realisatie daarvan binnen de huidige ReTiBo projectscope) gaat in eerste instantie uit naar de integratie met de andere openbaar vervoeroperatoren (NMBS, MIVB en TEC).

Omdat de vervoerknooppunten (hubs) zo'n belangrijke aanvoer zijn voor het openbaar vervoer, zal De Lijn (innovatieve) ontwikkelingen op vlak van modusonafhankelijke ticketing- en tariefintegratie mee opvolgen, onderzoeken en introduceren na goedkeuring van de raad van bestuur en afstemming met het departement MOW, dat als modusonafhankelijke regisseur instaat voor de integratie en coördinatie van de verschillende initiatieven met de vervoerlaag vervoer op maat.

De Lijn introduceert onder meer het project 'contactloos EMV (= Europay Mastercard Visa)' om de verkoop van tickets op de voertuigen te verminderen. Dit is een laagdrempelige oplossing voor occasionele reizigers die bovendien kosteneffectief is. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de bestaande validatoren van ReTiBo. De Lijn evolueert zo naar een ticketless systeem.

De Lijn zal na goedkeuring van de raad van bestuur, onder de leiding van de modusonafhankelijke mobiliteitsregie, samen met andere openbare vervoermaatschappijen en mobiliteitsfirma's bekijken in welke mate deze oplossing uitbreidbaar is. De Lijn deelt hiertoe maximaal haar expertise, binnen de bepalingen in de overeenkomst met de EMV operatoren, omtrent het project 'contactloos EMV'.

De Lijn streeft ernaar om het cash betalen bij de chauffeur op de voertuigen volledig af te bouwen tegen begin 2019. Dit uiteraard alleen op voorwaarde dat er voldoende alternatieve betalingsmogelijkheden zijn zoals voldoende voorverkooppunten, ticketautomaten, ... Daarnaast moet er ook voldoende marktpenetratie zijn van de contactloze bankkaarten en moet er voldoende draagvlak zijn bij de stakeholders. Tot slot moet de marketingstrategie aangepast worden aan de afbouw van cash op het voertuig.

Indicator	Kengetal
1. Volledige afbouw cash op voertuigen	Begin 2019

Indicator
EMV - kwalitatieve opvolging realisatie.

5. Operationele doelstelling De Lijn: ReTiBo

Met ReTiBo implementeert De Lijn een accuraat en betrouwbaar registratiesysteem:

- Eén MOBIB-kaart voor de vier openbaarvervoernetten, en op termijn andere mobiliteitsproducten;
- Vervanging van het huidige, verouderde magnetisch systeem op de voertuigen van De Lijn (onderhoudskosten lopen op en wisselstukken zijn schaars);
- Betere en meer volledige beheersinformatie: gedetailleerde info over reizigersstromen en –aantallen waardoor het aanbod van De Lijn meer op maat van de vraag (voertuigen en ritten) wordt afgestemd;
- Platform voor verdere ontwikkelingen, bv.
 - * Betere doorstroming door dynamische verkeerslichtenbeïnvloeding
 - * Vernieuwd reizigersinformatiesysteem op basis van ReTiBo GPS locatie en kwalitatieve data

In de periode 2008-2010 werd beslist om het ReTiBo-systeem uit te rollen. Ondanks een vertraagde realisatie en oplevering, zet De Lijn verder in op de implementatie van dit systeem. De uitrol van het ReTiBo-project zit in een eindfase. Momenteel zijn alle voertuigen, regie en exploitanten, uitgerust met ReTiBo-apparatuur. De invoering van een reeks interoperabele vervoerproducten met MIVB, TEC en NMBS heeft plaatsgevonden en sinds september 2015 zijn de 65+-MOBIB- abonnementen in omloop.

De finalisatie van het RETIBO-project vergt nog volgende resterende acties:

- In 2016 is De Lijn gestart met de brede uitrol van de overige betalende MOBIB-abonnementen (bv. Buzzy Pazz en Omnipas). Bestaande abonnees krijgen hun MOBIB-

kaart bij vervanging van hun huidige abonnement.

- Voor de lancering van de overige vervoerbewijzen op MOBIB (biljetten, rittenkaarten, dagpassen) is De Lijn afhankelijk van de oplevering van nieuwe software door de ReTiBo- hoofdleverancier. Volgens diens meest actuele software planning kunnen de uitrolactiviteiten voor deze doelgroep – starten begin 2018. Indien de hoofdleverancier de software niet tijdig kan opleveren, kan De Lijn evenmin tijdig de overige elektronische vervoerbewijzen lanceren.
- In 2017 en 2018 worden bijkomende operationele toepassingen op de boordcomputer in gebruik genomen die moeten toelaten om reizigers en chauffeurs dynamisch op de hoogte te houden over actuele tijdsinformatie en mogelijke wijzigingen in het rittenschema.
- Na de uitrol van het nieuwe ReTiBo systeem volgt (in kwartaal 4 van 2018) de verwijdering van de oude magnetische apparatuur op de voertuigen als laatste stap in de afronding van het project.

De basis voor het taakstellend budget ter realisatie van de ReTiBo projectinvesteringen volgens de vandaag gedefinieerde projectscope is het projectbudget zoals voorgesteld aan de raad van bestuur van De Lijn op 22 april 2015. Het taakstellend budget bedraagt 149,8 miljoen euro, waarvan reeds 137,5 miljoen euro werd vastgelegd.

Vanaf midden 2018 moet de validatie van elke reiziger via het ReTiBo-systeem, gecombineerd met de validatie van de uitdovende magnetische vervoersbewijzen, het mogelijk maken reële reizigersaantallen te rapporteren en niet langer af te gaan op assumpties. Dit biedt de mogelijkheid een nieuw ijkpunt rond reizigersaantallen vast te leggen.

Indicator	Streefwaarden
1. Start gefaseerde uitrol “overige” betalende MOBIB-abonnementen	September 2016
2. Lancering overige vervoerbewijzen (occasionele reizigers) op MOBIB	Gefaseerde lancering kwartaal 1-kwartaal 2 2018
3. Dynamische info voor reizigers en chauffeurs	Gefaseerde ingebruikname over 2017-2018
4. Loskoppeling oud magnetisch systeem	Kwartaal 4 2018
5. ReTiBo projectinvesteringen	≤ 149,8 mio €
6. Reële reizigersaantallen op basis van uitgerolde elektronische vervoerbewijzen	Vanaf kwartaal 2 2018



Strategische doelstelling 2

We vertrekken van sterke en betrouwbare netwerken die elke deelnemer garantie geven op een betrouwbare reistijd en een kwaliteitsvolle, volledige verplaatsing.

6. Operationele doelstelling De Lijn: tevredenheid steden en gemeenten

De steden & gemeenten zijn een belangrijke stakeholder van De Lijn.

Een intensieve samenwerking in de schoot van de vervoerregioraden omtrent basisbereikbaarheid is voorzien. Het beslissingsproces van deze vervoerregioraden zal ongetwijfeld zicht geven op de tevredenheid van de steden en gemeenten over De Lijn. Om deze tevredenheid te bewerkstelligen zal De

Lijn haar standpunten objectief onderbouwen en deze transparant aan steden en gemeenten (vervoerregioraden) communiceren.

Om de tevredenheid te polsen voorziet De Lijn driejaarlijks in een tevredenheidsmeting die de samenwerking tussen De Lijn en de steden en gemeenten evalueert. De bedoeling is zo om enerzijds de elementen in kaart te brengen die cruciaal zijn voor de Vlaamse steden en gemeenten in hun samenwerking met De Lijn en anderzijds verbeteracties te formuleren waar nodig.

Indicator	Streefwaarden
1. Driejaarlijkse uitvoering van tevredenheidsmeting gemeenten	Top 2 (6-punten schaal) tevredenheid \geq 50 %



7. Operationele doelstelling De Lijn: reizigersinformatie

De Lijn investeert in reizigersinformatie. De Lijn wil inspelen op de reizigersbehoeften door gebruik te maken van nieuwe technologische opportuniteiten. Dit vertaalt zich concreet in innovatieve informatie-, routing-, navigatie-, waarschuwings- en adviessystemen, waarmee het aanbod nog toegankelijker wordt gemaakt voor de reiziger.

De Lijn hanteert hierbij een dubbele strategie:

- (potentiële) Klanten maximaal reisinformatie bieden. (Online) reisinformatie maakt fundamenteel deel uit van de dienstverlening van De Lijn en de beleving van haar klanten. De kwaliteit in de realtime informatie is de essentiële basis van de communicatie voor de (potentiële) bus- en tramreiziger: pre-trip (via een tablet een route uittekenen), on trip (tijdens de reis geïnformeerd blijven via smartphone over de gevolgde route) en post trip (bijvoorbeeld verloren voorwerpen navragen).
- Data en webservices actief ter beschikking te stellen van derde partijen met oog op het stimuleren van digitaal ondernemerschap in Vlaanderen en daarbuiten. De Lijn werkt de nodige software uit en maakt zijn data beschikbaar voor andere app- ontwikkelaars. In die zin draagt De Lijn bij aan de volgende ambitie in het regeerakkoord: “We maken ons verplaatsingsgedrag slimmer door in te spelen op technologische innovaties en het aanbieden van multimodale realtime-informatie aan alle weggebruikers. We stimuleren de versnelde uitwisseling van verkeers- en mobiliteitsgerelateerde informatie en andere open data tussen alle mogelijke actoren.

Specifiek zet De Lijn met het strategisch project RISE in op accurate en consistente (real-time) informatie op fysieke touchpoints met performante digitale platformen en CRM systemen. De uitrol van de nieuwe generatie realtime informatieborden gebeurt vanaf 2018. Door de centrale aansturing van de trajectinformatie naar de verschillende

front end systemen (website, apps, IRTIS I en busstationsborden) zullen deze stapsgewijs vanaf 2018 correcte en gesynchroniseerde realtime informatie weergeven. Een basisverwachting van de reiziger.

De volledige reizigersbeleving wordt in kaart gebracht en waar mogelijk, rekening houdend met een gesegmenteerde marketing aanpak, gedigitaliseerd. Zo zal De Lijn op een snellere, efficiëntere en meer relevante manier kunnen inspelen op de (communicatie) behoeften van haar klanten.

Door de koppeling van de digitale platformen aan een performant CRM systeem, zal De Lijn inzetten op meer gepersonaliseerde en pro-actieve communicatie. Hiervoor wordt een persoonlijke accountomgeving gecreëerd. Met respect voor de geldende privacyregels, wordt de klant aangemoedigd een persoonlijk profiel aan te maken zodat De Lijn nog relevanter kan communiceren.

Grote aandacht gaat hierbij naar de communicatie over voorziene en onvoorziene storingen (bv door push berichten te sturen bij omleidingen/storing op gepland traject).

Hiervoor wordt gewerkt aan stabiliteit, de digitale architectuur opgevaardeerd en sterker geïntegreerd binnen de evoluerende onderliggende IT infrastructuur en worden alle onderliggende processtromen geoptimaliseerd.

De architectuur van digitale platformen zal worden afgestemd op een ecosysteem waarin combi-mobiliteit en open data cruciaal zijn. In het kader van de Europese GDPR wetgeving zal De Lijn investeren in data portabiliteit door de klant op een eenvoudige toegang te geven tot zijn eigen data binnen de accountomgeving.

De Lijn zal ook inzetten op ondersteuning van de lokale economie door nieuwe webservices te ontwikkelen die eenvoudig en veilig ter beschikking worden gesteld aan kleine en grote partners, ontwikkelaars en startups. Hiervoor zal De Lijn community support organiseren om op een eenvoudige manier partners te laten werken met onze data en platformen.

De communicatiestructuur van De Lijn, en indien aangewezen ook de desbetreffende organisatiestructuur, wordt aangepast zodat er homogener gecommuniceerd kan worden naar de buitenwereld. Hiertoe wordt een samenwerkingsmodel opgezet tussen de Centrale Diensten en de entiteiten met bijzondere aandacht voor de bewaking van de implementatie van de afgesproken trajecten. De werking zal verder opgevolgd worden via gedeelde kalenders, actielijsten en opvolging

van de resultaten. Er wordt een duidelijk kader bepaald waarbinnen het werkingsproces en de beslissingsstructuur gedetailleerd omschreven wordt. Via een gemeenschappelijk digitaal platform zullen ook gemeenschappelijke tools ter beschikking gesteld worden.

Op het vlak van crisiscommunicatie worden de reeds in voege zijnde processen verder uitgerold en via oefeningen op het terrein verfijnd en bijgestuurd.

Indicator

Kwalitatieve opvolging van de realisaties

Indicator	Streefwaarden
1. Tevredenheidsmeting reizigers: score reizigers omtrent reisinformatie	Stijgende trend
2. Auditieve en visuele halte aankondiging op bussen	80 % in 2020
3. Auditieve en visuele halte aankondiging trams	75 % in 2020



8. Operationele doelstelling De Lijn: toegankelijkheid

De Lijn zet in op inclusief openbaar vervoer door werk te maken van de toegankelijkheid van het wagenpark, de informatieverstopping op het voertuig en de haltes.

Elk voertuig dat in dienst genomen wordt, zal conform het reglement nr. 107 van de Economische Commissie voor Europa van de Verenigde Naties (VN/ECE), toegankelijk zijn voor personen met een beperkte mobiliteit. Voor de beschrijving van een toegankelijk voertuig wordt uitgegaan van de volgende voorzieningen:

- Lage vloer
- Oprijdplaat
- Rolstoelplaats

Ook maakt De Lijn werk van de uitrol van een programma next-stop information op het voertuig, zowel visueel als auditief. In de basis- en de voortgezette opleiding vakbekwaamheid van haar chauffeurs besteedt De Lijn de nodige aandacht aan toegankelijkheid en het klantvriendelijk omgaan met personen met een beperking.

Om een toegankelijke rit te garanderen, moet ook de halte toegankelijk zijn. De Lijn monitort permanent de toegankelijkheidsstatus van de haltes door middel van een haltebeheertool. Deze data worden gelinkt aan de aangepaste functionaliteiten van de routeplanner, de website, e.a.. De aanleg van een toegankelijke halte behoort tot de taak van de lokale of gewestelijke wegbeheerder. Om tot een planmatige aanpak van de halte-infrastructuur te kunnen komen zet De Lijn een proefproject 'meer mobiele lijn' op. Een lijn krijgt het statuut van meer mobiele lijn indien hierop een bepaald percentage toegankelijke voertuigen rijdt en deze lijn een minimaal of gericht percentage toegankelijke haltes aan doet. Door het project 'meer mobiele lijn' kunnen aan de wegbeheerders gerichte vragen worden gesteld om zo te komen tot een minimum aandeel van toegankelijke haltes. De Lijn adviseert, in samenwerking met de vervoerregioraden, de wegbeheerders bij de aanleg van toegankelijke haltes door middel van richtlijnen (o.a. standaardisatiegids, brochures) en advies op maat.

Voor verplaatsingen op 'meer mobiele lijnen' zal reservatie niet langer nodig zijn.

Indicator	Kengetallen
1. Meer mobiele lijn	
a. Groeipad aantal meer mobiele lijnen	Stijgende trend
2. Toegankelijke haltes	
a. % toegankelijke haltes	Stijgende trend

Indicator	Streefwaarden
3. Toegankelijke voertuigen	
a. Toegankelijke trams	85 % in 2025
b. Toegankelijke bussen	100 % in 2020

9. Operationele doelstelling De Lijn: stiptheid en betrouwbaarheid van de dienstverlening

Stiptheid en betrouwbaarheid van de dienstverlening zijn belangrijke kwaliteitscriteria voor een aantrekkelijk stads- en streekvervoer.

Van de interne operator voor het kern- en aanvullende net wordt, naast de stiptheid, uiteraard een zo groot mogelijke betrouwbaarheid van de dienstverlening verwacht en dit 365 dagen per jaar. Niet-gereden ritten worden dan ook ten allen tijde tot een minimum beperkt.

De Lijn werkt daarom elke dag aan een betrouwbare dienstverlening. Dit houdt in dat de vervoermaatschappij de ondersteunende processen die leiden tot beschikbaarheid van personeel en van voertuigen, optimaal uitvoert. In geval van overmacht, door staking of andere oorzaken, organiseert De Lijn zich zo dat, via de gerichte inzet van beschikbaar personeel, prioritaire lijnen maximaal kunnen bediend blijven.

Stiptheid betekent voor De Lijn het betrouwbaar uitvoeren van de gereden ritten. De Lijn investeert daarom samen met de (gewestelijke en lokale) wegbeheerders in de optimale doorstroming van het openbaar vervoer. Doorstromingsknelpunten kunnen worden

geremedieerd door infrastructuuringrepen of verkeerslichtenbeïnvloeding, maar ook door bijsturing van een route of halteplaats of de verbetering van de dienstregeling.

De Lijn vraagt blijvende inspanningen bij de lokale wegbeheerders (lokale besturen) in het kader van doorstromingsmaatregelen zoals de beperking van omleidingen en de uitbreiding van verkeerslichtenbeïnvloeding. De opstart van de geresponsabiliseerde vervoerregio's moet deze samenwerking verder in de hand werken. Investeren in een betere doorstroming leidt tot een hogere commerciële snelheid, een belangrijk kwaliteitscriterium voor de reiziger, maar ook de chauffeur wint erbij.

De Task Force Doorstroming blijft waken over de gecoördineerde aanpak van verkeersassen en trajecten waarbij de impact van de doorstroming het hoogst is. De Lijn zetelt in deze Task Force waarin samen met AWV gestreefd wordt naar een betere doorstroming voor alle verkeer, met een focus op het openbaar vervoer, op de gewestwegen. De Lijn detecteert, op vraag van de Task Force, probleempunten en stelt maatregelen voor, de wegbeheerder voert uit.

Dezelfde inspanningen worden gevraagd van de Vlaamse Waterweg. Ook werken aan bruggen en waterwegen houden mogelijk omleidingskilometers en negatieve impact op de doorstroming van het openbaar vervoer in.

Indicator	Kengetallen
1. Stiptheid dienstregelingsaanbod	
a. % op tijd bij het aankomen van de rit (globaal, avondspits dinsdag P2 ¹⁰)	Stijgende trend

¹⁰Op tijd = -2/+5
Aankomen van de rit = gemeten aan de eindhalte
Avondspits = tussen 17u en 18u
Uitgangspunt ritten met aankomst tussen 17u en 18u.

Indicator doorstroming

Kwalitatieve opvolging van de realisaties.

Indicator	Streefwaarden
1. Dienstuitvoering a. Niet gereden ritten (exclusief staking) t.o.v. voorziene ritten	Aantal niet gereden ritten \leq 0,33 %

10. Operationele doelstelling De Lijn: tarieven De Lijn

Een eenvoudige en rechtvaardige tariefstructuur blijft ten allen tijden het uitgangspunt. Het tariefstelsel dat in 2015 werd ingevoerd met sociale inkomens- en leeftijdscorrecties blijft behouden. Tot en met 2019 zullen de tarieven louter mee-evolueren met de inflatie. Dit om de in 2015 en 2016 reeds verhoogde kostendekkingsgraad niet te doen versralen.

De Lijn doet hiertoe jaarlijks een onderbouwd voorstel aan de minister, waarbij de impact van de tariefstijgingen op het reizigersbestand als parameter gebruikt wordt. De tariefaanpassingen worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Vlaamse Regering.

De Lijn neemt zich voor om de impact van de tariefverhogingen die in februari 2015 werden doorgevoerd, te evalueren in 2018 teneinde in 2020 een verdere optimalisering van de tariefstructuur te kunnen voorstellen en tariefdifferentiatie te kunnen voorzien.

De jaarlijkse tariefindexering zal voor elke reiziger doorgevoerd worden. Het principe waarbij er geen verdere sociale correctie voorzien wordt op de geïntegreerde sociale correctie binnen de basistarieven, is ook de voorbije jaren gehanteerd.

De tarieven van De Lijn blijven door dit tariefbeleid voor elke doelgroep tot de goedkoopste van de ons omringende regio's behoren.

Als de netto-vervoersontvangsten van De Lijn uit hoeveelheidseffecten hoger liggen dan begroot, mag de vervoermaatschappij deze aanwenden voor exploitatie. Meerinkomsten uit tariefwijzigingen worden meegenomen in de besprekingen binnen de reguliere begrotingsrondes.

De lancering van abonnementen van De Lijn op de elektronische MOBIB-kaart (nu reeds in voege voor 65+-ers) gaat gepaard met automatische check van het sociaal statuut, waardoor aan klanten onmiddellijk het juiste tarief gekoppeld aan hun sociaal statuut kan worden voorgesteld.

Indicator

Kwalitatieve opvolging van de realisaties

Indicator	Streefwaarden
1. Tevredenheidsmeting reizigers: score reizigers omtrent digitale en fysieke verkooppunten	Stijgende trend (en $>$ 70 %)

11. Operationele doelstelling De Lijn: strijd tegen zwartrijden en overlast

De Lijn zet blijvend in op de bestrijding van zwartrijden en overlast. De Lijn voert daartoe reizigerscontroles uit op alle lijnen, maar zet ook haar lijncontroleurs flexibel en gericht in op plaatsen en tijdstippen waar zwartrijden veel voorkomt. Op die manier wordt de pakkans verhoogd.

De verantwoordelijkheidsdomeinen van de lijncontroleurs zijn naast reizigerscontroles, controles op de kwaliteit van de dienstuitvoering, interventie en assistentie en sociale veiligheid.

De boetebedragen worden gekoppeld aan de tarieven die door De Lijn worden gehanteerd. Dit schrikt mogelijke zwartrijders af, geeft de duidelijke boodschap dat zwartrijden niet loont en zet hen aan tot het aankopen van een geldig vervoerbewijs. Het is immers niet zozeer de intentie om zwartrijders te beboeten, maar om hen om te buigen tot reizigers die over een geldig vervoersbewijs beschikken.

De reizigers worden op regelmatige basis geïnformeerd over de reizigerscontroles en de aanpak van De Lijn rond zwartrijden, onder andere door de aankondiging van een aantal van de reizigerscontroles in de (sociale) media.

De Lijn hecht groot belang aan innovatie wat betreft ticketing. Door de recente invoering van m-ticketing en het geplande EMV-project wordt het voor reizigers eenvoudig om zich in regel te stellen, zelfs al hebben ze geen cash geld op zak.

De Lijn volgt de inning van de gevorderde boete bedragen verder op, eerst intern, daarna via de gerechtsdeurwaarder. Het inningspercentage ligt relatief hoog in vergelijking met de andere vervoermaatschappijen gezien de specifieke procedure voor de aanmaak van dwangschriften. Zoals alle processen van De Lijn wordt tevens het inningsproces regelmatig onder de loep genomen; waar kan verbeterd worden, wordt actie genomen. De Lijn bekijkt gedurende een periode van tien jaar regelmatig deze moeilijk te innen dossiers om na te gaan of er wijzigingen zijn in de situatie van de overtreders om alsnog te recupereren.

Indicator	Streefwaarden
1. Aantal gecontroleerde reizigers	Minimale status quo t.o.v. 2015



Strategische doelstelling 3

We bouwen aan een vooruitstrevend Vlaams verkeersveiligheidsbeleid.

12. Operationele doelstelling De Lijn: verkeersveiligheid

Als belangrijke verkeersdeelnemer heeft De Lijn een aanzienlijke verantwoordelijkheid op vlak van verkeersveiligheid, voor de andere weggebruikers, reizigers en chauffeurs. De Lijn neemt verkeersveiligheid dan ook structureel op in haar algemeen beleid.

Elke medewerker die met een voertuig (bus, tram, dienstvoertuig, technisch voertuig of interventievoertuig) van De Lijn rijdt op de openbare weg, moet de geldende verkeersreglementering volgen. Elke professionele chauffeur is door de dagelijkse ervaring en de regelmatige opleidingen op de hoogte van de verkeersreglementering en hanteert daarbij een defensieve rijstijl. De Lijn vertaalt een aantal belangrijke verkeersregels in het arbeidsreglement waardoor deze door De Lijn sanctioneerbaar zijn, zoals gsm-verbod tijdens het rijden, nultolerantie omtrent alcohol, ...

Naast het geven van heldere regels aan de medewerkers, wordt – om een zo groot mogelijke verkeersveiligheid na te streven – sterk ingezet op:

- de personeelsopleiding, die van de chauffeurs in het bijzonder (rijschool)
- de personeelsbegeleiding

De hoge kwaliteitseisen voor verkeersveiligheid komen onder meer tot uiting in de technische

veiligheidseisen die worden gesteld aan:

- de voertuigen, zowel in eigen beheer als bij de exploitanten
- de verkeersinfrastructuur die De Lijn zelf beheert.

De regelingen rond het aandeel dat De Lijn tussenkomt in de door het personeelslid te betalen verkeersboetes worden gelijkgesteld in de entiteiten. De Lijn wil een eenvoudige regeling, een voor heel De Lijn geldend systeem, in overeenstemming met de RSZ- en de fiscale verplichtingen die De Lijn heeft.

De directie is zich evenwel bewust van de toenemende doorstromings- en verkeersproblematiek. Daarom wil De Lijn een meer 'sturend' systeem. Hierbij wordt mogelijks een onderscheid gemaakt tussen lichte en zware overtredingen en wordt mogelijks een modulering ingebouwd op basis van het aantal overtredingen in een periode van één jaar. Alternatieve tegemoetkomingen van derde partijen ondermijnen de vooropgestelde doelstellingen rond een eenduidig gelijkgesteld, rechtvaardig en sensibiliserend boetesysteem en worden daarom vermeden.

Op die manier wil De Lijn zowel voor haar eigen personeel, als haar reizigers en de medegebruikers van de openbare weg een betrouwbare partner in verkeersveiligheid worden/ blijven.

Indicator	Streefwaarden
1. Aantal ongevallen regie per 100 000 km tram/bus waarbij De Lijn verantwoordelijk is	Dalende trend
2. Aantal verkeersboetes per kilometer exploitatie De Lijn	Dalende trend
3. Tevredenheidsmeting reizigers: score reizigers omtrent veiligheid	Stijgende trend (en > 70 %)

13. Operationele doelstelling De Lijn: sociale veiligheid

De Lijn bepaalt haar sociale veiligheidsbeleid aan de hand van een veiligheidsmonitor. Dit is een wetenschappelijk instrument dat alle registraties van feitelijke incidenten op en in de buurt van het stads- en streekvervoer verzamelt en analyseert. De veiligheidsmaatregelen worden op basis van deze veiligheidsmonitor gericht, gepast en flexibel ingezet.

De Lijn draagt bij aan het sociale veiligheidsdebat vanuit het besef dat de sociale veiligheidsthematiek een globaal maatschappelijk fenomeen is. De context van De Lijn is dan ook ingebed in een bredere maatschappelijke context. Om die reden staat De Lijn ook voor een geïntegreerde benadering van de agressieproblematiek, waarin alle betrokken maatschappelijke actoren hun verantwoordelijkheid dragen. De Lijn streeft een integrale aanpak na bij de bepaling en inzet van de veiligheidsmaatregelen en speelt zo in op

alle schakels van de veiligheidsketen: proactief, preventief, preparatief, repressief, oog voor nazorg en monitoring.

Op het samenspel van deze maatregelen wordt niet bespaard:

- Organisatorische maatregelen: vb. lijncontroleurs worden flexibel en gericht ingezet. Door hun zichtbare aanwezigheid dragen ze bij tot de subjectieve en objectieve sociale veiligheid.
- (techno-)Preventieve maatregelen: vb. elk nieuw voertuig wordt standaard uitgerust met een alarmsysteem, een geldkoffer, een flexibel afsluitbare stuurpost en camerabewaking.
- Opleidingen: vb. zowel in de basis- als in de voortgezette opleiding van chauffeurs is aandacht voor dialoog met de klant;
- Samenwerking met andere actoren: vb. politie, straathoekwerkers, scholen, ...

Indicator	Kengetal
1. Aantal aandachtsbuurten fase 2 en fase 3	Maximum jaarlijks gemiddeld aantal fases 2: 25 per kwartaal – VVM-niveau Maximum jaarlijks gemiddeld aantal fases 3: 10 per kwartaal – VVM-niveau

Indicator	Streefwaarden
1. % voertuigen met camerabewaking	Regie: 100 % tegen 2025 Exploitanten: 100 % tegen 2027

14. Operationele doelstelling De Lijn: beveiliging

Gelet op de gewijzigde veiligheidscontext (dreigingsniveau 4, terroristische aanslagen, aanduiding van openbaar vervoer als soft target, ...) voert De Lijn een risicoanalyse van de beveiliging uit. Prioriteit gaat uit naar infrastructuur noodzakelijk voor de bedrijfsvoering van De Lijn. Op basis van de waarschijnlijkheid van incidenten en de impact van de verschillende dreigingen wordt niet alleen het huidig risiconiveau objectief onderbouwd, maar worden eveneens de beveiligingsmaatregelen bepaald die het risiconiveau op een aanvaardbaar niveau

moeten brengen. De Vlaamse Overheid stelt voldoende financiële middelen (investerings- en exploitatiebudget) ter beschikking opdat deze beveiligingsmaatregelen kunnen worden uitgerold en een aanvaardbaar risiconiveau wordt gerealiseerd.

De Lijn hanteert bij de bepaling en de flexibele en gerichte inzet van de beveiligingsmaatregelen dezelfde geïntegreerde en integrale aanpak als bij sociale veiligheid. De Lijn onderneemt binnen haar verantwoordelijkheid de nodige preventieve maatregelen en zorgt ervoor dat een responseplan voorhanden, gekend en geoefend is als een incident zich voordoet.

Indicator	Streefwaarde
2. Risicoanalyse beveiliging voor infrastructuur noodzakelijk voor bedrijfsvoering	kwartaal 1 & kwartaal 3 2017
3. Bepalen benodigde beveiligingsmaatregelen	kwartaal 4 2017
4. Implementatieplan weerhouden beveiligingsmaatregelen	kwartaal 1 2018
5. Responseplan voorhanden, gekend en geoefend	kwartaal 4 2018



Strategische doelstelling 4

We investeren in mens en leefomgeving.

15. Operationele doelstelling De Lijn: geïntegreerd investeringsbeleid

Sinds 2014 zijn de evoluties van de investeringskredieten voor De Lijn bijzonder gunstig en zit het investeringsbudget op een historisch hoog niveau. Dit laat ook toe de beschikbaarheidsvergoedingen van de PPS-projecten op te vangen zonder te moeten inboeten aan vrije investeringsruimte t.o.v. 2014. Projecten uit zowel het verleden als de toekomst worden zo budgettair afgedekt.

De Lijn engageert zich om een geïntegreerd investeringsbeleid op te stellen. Hierbij worden volgende principes gehanteerd:

- De voorziene kredieten voor Rollend Materieel, (studies voor) netwerkuitbreidingen en doorstromingsmaatregelen blijven, gelet op de rechtstreekse positieve impact naar de reiziger toe, deze legislatuur minstens 60 procent van het gehele investeringsbudget uitmaken;
 - Investeringsprojecten worden door De Lijn op de meest kostenefficiënte manier (total cost of ownership-cyclus) gemaakt;
 - De Lijn zal op basis van objectieve onderbouwing en conform de strategische beleidskeuzes van de Vlaamse Regering (kernnet, parameters *conceptnota basisbereikbaarheid*, ondersteunende investeringen, projecten...) bepalen welke investeringen de grootste meerwaarde hebben. Op die manier zal De Lijn op Vlaams niveau de prioriteiten voor de investeringen in hoogwaardig openbaar vervoer assen aangeven. De nieuwe investeringen in openbaar vervoer versterken de opbouw van een hiërarchisch netwerk in functie van basisbereikbaarheid. De focus ligt hierbij op potentieelhoudende assen waar een afgestemde frequentie, voldoende capaciteit en goede doorstroming essentieel zijn. Deze assen kunnen bediend worden door trams of (tram)bussen. Daar waar dit aangewezen is, wordt – in kader van de integratie van HOV - de inzet van trambussen (al dan niet als doorstart naar een latere tramexploitatie) onderzocht.
- Onderscheid wordt gemaakt tussen specifiek bedrijfseigen investeringen gericht op de exploitatiegebonden operationaliteit (bepaald door de interne operator) en de samengevoegde opdrachten waarbij met de externe projectpartners, zoals de Werkvennootschap, en het departement MOW wordt afgestemd;
 - Onderscheid wordt gemaakt tussen vervangingsinvesteringen en uitbreidingsinvesteringen;
 - Bij de gronden nodig voor het stads- en streekvervoer in de stationsomgevingen zal de meest kostenefficiënte oplossing voor alle partijen worden toegepast.

De benodigde investeringsmiddelen worden door de Vlaamse Regering aan de hand van een investeringsmachtiging voorzien. Voor uitbreidingsinvesteringen worden op basis van een transparante inzage in de behoefte aan bijhorende exploitatiemiddelen en na de realisatie van het tot in 2019 lopende efficiëntiepad de noodzakelijke bijkomende exploitatiemiddelen voorzien.

16. Operationele doelstelling De Lijn: groen openbaar vervoer

De Vlaamse Vervoersmaatschappij De Lijn zal haar busvloot versneld vergroenen. Het aankoopbeleid wordt duidelijk en beslist geënt op duurzaamheid. Vanaf 2019 worden nog louter bussen met alternatieve aandrijving (hybride, elektrisch, waterstof, ...) aangekocht. De Lijn zet haar verduurzaamde voertuigen in heel Vlaanderen in. De ambitieuze doelstelling is om stedelijke omgevingen tegen 2025 enkel nog met groene bussen (mix van hybride en batterij-elektrische bussen) te exploiteren, waarbij er in de stadskernen louter elektrisch gereden wordt.

Door het investeringsbeleid te enten op duurzaamheid, levert De Lijn een structurele en cruciale bijdrage tot de duurzaamheidsrevolutie in Vlaanderen. Tegelijk verhoogt de vervoersmaatschappij de aantrekkingskracht van een modern, duurzaam, verantwoord, vooruitstrevend openbaar vervoer. De associatie tussen De Lijn en 'kwaliteit' wordt verder versterkt. Het milieu wint twee keer: bussen die de omgeving minder belasten en meer enthousiasme voor het openbaar vervoer, dat meer reizigers verleidt om de auto te ruilen voor de bus.

Deze ambitie leidt tot duidelijke doelstellingen voor het aankoopbeleid van nieuw rollend materieel:

- De verouderde en vervuilende dieselmotoren (euronorm 4 en lager) worden zo snel mogelijk vervangen door alternatieven die veel properder zijn. Daarom plaatsen we in 2017 een gemengde bestelling over 2 jaar (met een vaste en voorwaardelijke schijf) voor dieselmotoren die op de streeklijnen de verouderde bussen moeten vervangen én voor gloednieuwe hybridebussen die ingezet worden op de meer stedelijke lijnen.
- In de toekomstige bestellingen voor hybride bussen wordt expliciet opgenomen dat deze hybride bussen voorbereid worden (met optie tot latere ombouw, rekening houdend met de beschikbaarheid van bijkomende oplaadpunten) om ingezet te kunnen worden als batterij-elektrische bus met beperkte actieradius binnen de stadskern en als hybride bus buiten de stadskern. Op deze wijze kunnen toevoerlijnen vanuit de streek emissievrij de stad in- en uitrijden. Hierdoor kunnen beide voordelen met elkaar gecombineerd worden.
- Vanaf 2017 wordt op enkele locaties in stedelijke omgeving een opstartproject



gerealiseerd met batterij-elektrische bussen voor dagelijkse exploitatie.

- De inzet van hybride trambussen wordt mee opgenomen in dit transitie-schema. Voor trambussen wordt een 100 procent elektrische variant overwogen op welgekozen trajecten.
- De evoluties op vlak van waterstofbussen worden verder opgevolgd via het lopende project High VLO City en waar mogelijk uitgebreid.
- De Lijn krijgt de opdracht om binnen de aanbestedingen aan exploitanten dezelfde doelstellingen na te streven.
- De inzet van bussen met groene

aandrijving wordt minstens vanaf 2019 een doorslaggevend criterium binnen de aanbestedingen van lijnen aan exploitanten. De Lijn heeft de intentie faciliterend te werken naar haar beleidsinstanties om ook een verdere vergroening van het wagenpark van de exploitanten te bewerkstelligen.

- Vanaf 2019 worden nog louter bussen met alternatieve aandrijving (hybride, elektrisch, waterstof, ...) aangekocht door De Lijn.

Om deze doelstellingen extra kracht bij te zetten is binnen het Klimaatfonds alvast 22 miljoen euro extra uitgetrokken voor de vergroening van de bussenvloot van De Lijn de komende jaren.

Indicator	Streefwaarden
1. Gemiddelde leeftijd voertuigvloot	Dalende trend
2. Aankoop bussen: minimum Euro VI- norm	Vanaf 2017
3. Aankoop bussen met alternatieve aandrijving	100 % in 2019
4. Stadskernen louter elektrisch	100 % in 2025



17. Operationele doelstelling De Lijn: plan vastgoed

De evolutie van basismobiliteit naar basisbereikbaarheid, de focus op een kostenefficiënte inzet van beschikbare middelen, de transitie van fossiele brandstoffen naar koolstofarme energiebronnen en milieuvriendelijke vervoersystemen leiden tot een strategische visie over de vaste activa en de daarbij horende investeringen. De stelplaatsen leveren een onmisbare ondersteuning aan de kernactiviteit van De Lijn. Vanuit deze visie wordt een plan uitgewerkt om de vaste activa van De Lijn zo optimaal mogelijk af te stemmen op de kerntaak van de vervoermaatschappij en dit op een financieel zo efficiënt mogelijke manier.

Het Masterplan Vaste Activa laat zich samenvatten als:

- de valorisatie van patrimonium dat niet langer noodzakelijk is
- voor de bouw van (nieuwe) infrastructuur (stelplaatsen, onderhoudscentra, tractiestations, ...)
- met een optimale locatie, invulling en organisatie

- afgestemd op de kerntaak van De Lijn als interne operator
- voorbereidend op en rekening houdend met de transitie naar alternatieve aandrijvingen (elektrificatie)
- in overeenstemming met de standaarden van De Lijn
- met een zo gunstig mogelijke financiële balans.

Valorisatieprojecten lopen vaak over meerdere jaren en kunnen onder diverse samenwerkingsvormen worden aanbesteed. Ze tonen op basis van een grondige en voorafgaande haalbaarheidsstudie een break-even of positief resultaat aan over hun looptijd. In de mate dat opbrengsten en kosten niet in eenzelfde budgetjaar vallen, zullen problemen van matching van ESR ontvangsten en -uitgaven worden opgenomen in de begrotingsvoorstellen en worden geregeld bij de opmaak van de begrotingen.

Hiernaast is De Lijn vertegenwoordigd in het Vastgoednetwerk MOW en levert daar haar volle medewerking in functie van de efficiëntere organisatie van het grondbeheer en de financiering van investeringen binnen MOW.

Indicator	Streefwaarden
1. Valorisatie van het resterend niet-noodzakelijke patrimonium	20 % tegen 2019
2. Opmaak van een sluitend vastgoedplan	Eind 2017

Strategische doelstelling 5

We zetten in op een slankere en wendbare overheid.

18. Operationele doelstelling De Lijn: kostendekkingsgraad

De kostendekkingsgraad van De Lijn wordt berekend volgens de algemeen gekende definitie gehanteerd door het INR voor sectorbepaling.

Deze gebruikte definitie kan wijzigen op basis van evoluties geïnitieerd door het INR en in samenspraak met de MIVB en TEC. Bij wijziging van de definitie wordt de historiek mee aangepast.

De evolutie naar een jaarlijks hogere kostendekkingsgraad is niet de unieke verantwoordelijkheid van De Lijn maar ook afhankelijk van externe (prijsevolutie) factoren en beslissingen van de overheid over de tarieven en investeringen. Het is, om de in 2015 en 2016 reeds verhoogde kostendekkingsgraad niet te doen versralen, daarom noodzakelijk de tarieven jaarlijks mee te laten evolueren met de inflatie. Bij de evolutie van deze kostendekkingsgraad

moet de impact van o.a. investeringen en brandstofprijzen steeds geduid en waar mogelijk geneutraliseerd worden om tot een eerlijke vergelijking te komen. Een verhoogd investeringsbeleid wordt anders immers afgestraft door een dalende kostendekkingsgraad.

De te verhogen procentuele kostendekkingsgraad zal in eerste instantie in de hand gewerkt worden door een verhoogde interne efficiëntie. Hiertoe wordt een aparte efficiëntiegraadmeter uitgewerkt (zie efficiëntiepad). Daarnaast zal de transitie naar een meer vraaggestuurd aanbod een gunstig effect hebben op de kostendekkingsgraad. Ook vraaggerichte uitbreidingsinvesteringen hebben een strikt positieve impact op de procentuele kostendekkingsgraad. Deze beleidswijziging maakt dat ook deze breed gedefinieerde kostendekkingsgraad een stijgende trend kan blijven volgen. De Lijn zal er centraal op toezien dat de aanbodwijzigingen een verbeterde kostendekkingsgraad met zich meebrengen.

Indicator	Streefwaarden
1. Kostendekkingsgraad	Jaarlijks stijgende trend

19. Operationele doelstelling De Lijn: efficiëntiepad

De Lijn streeft naar efficiëntieverhoging in de algemene werking. De beschikbare middelen worden optimaal ingezet. De Lijn hanteert het principe van het zuinig beheer, stimuleert kostenbewustzijn bij al haar medewerkers en zoekt actief naar efficiëntiewinsten in haar interne processen.

Een samenspel van acties moet deze efficiëntieverhoging realiseren. De interne efficiëntie van De Lijn wordt hierdoor verder geoptimaliseerd waardoor de overheidstoelage tegen 2019 met 21 miljoen euro kan dalen. Transparante KPI's, gericht op een efficiënte exploitatie, worden strikt gemonitord.

De regelset voor het personeel wordt kostenefficiënt geharmoniseerd. De Lijn investeert haar middelen maximaal in aanbod voor de klant en beperkt de organisatie van de overheadkosten gekoppeld aan dit aanbod tot een minimum (zoals dienstactiviteiten buiten het voertuig, verhouding beladen/ onbeladen kilometers, ...).

De Lijn investeert daarenboven slim. Bij alle beslissingen voor investeringen en aankopen is de total cost of ownership vanuit de life-cycle kost benadering maatgevend, waarbij een ideaal evenwicht wordt gezocht tussen de investerings-, onderhouds- en gebruikskosten (m.i.v. energiekosten). Belangrijke hefboomen worden gevonden door:

- te werken met marktconforme standaarden waarbij specifieke afwijkingen zoveel mogelijk worden beperkt
- te werken met raamcontracten in de werking met andere afdelingen van het Vlaams Gewest voor niet overheid-specifieke

producten of eigen raamcontracten

- te werken met voldoende schaalgrootte voor bestellingen in rollend materieel, uitrustingen voor realtime info,... met een gunstig effect op prijs, aantal en soorten wisselstukken die in voorraad moeten genomen, aantal onderhoudsprogramma's
- tijdige vervanging van uitrustingsgoederen, voertuigen en infrastructuur om de onderhoudskosten te beheersen.

Niet enkel vanuit de klimaatdoelstellingen maar ook vanuit kostenefficiëntie vormt de vermindering van het energiegebruik een uitgangspunt.

Een voorbeeld van een slimme investering betreft de investering van De Lijn met het ERP-programma in een vernieuwing van het ICT-landschap met als doel bedrijfsprocessen binnen de domeinen financiën, personeelsbeheer en techniek te uniformiseren en end-to-end te ondersteunen. Door te kiezen voor een ERP-strategie gebaseerd op SAP als geïntegreerd pakket wordt deze strategie gerealiseerd op de meest kostenefficiënte manier en wordt gebruik gemaakt van de SAP best practices en gestandaardiseerde processen. Hierdoor wordt ook de kwaliteit en integriteit van de data verhoogd wat dubbele ingave van gegevens vermijdt en verbeterde beleidsrapportering mogelijk maakt.

Zoals beslist bij het aantreden van de huidige Vlaamse Regering, vervolledigt De Lijn het opgelegde besparingstraject. Concreet moet De Lijn, t.a.v. budget 2016, nog tegen eind 2019 in totaal, 21 miljoen euro aan bijkomende besparingen realiseren, namelijk 7 miljoen euro in 2017, 14 miljoen euro in 2018 en 21 miljoen euro in 2019. De Vlaamse Regering verwacht dat De Lijn deze recurrente besparingen enkel realiseert door middel van efficiëntieverhogingen.

Om de focus op deze interne efficiëntie voldoende te benadrukken en andere effecten (buiten de wil van De Lijn om) af te scheiden, wordt een bijkomende kostendekkingsgraad gedefinieerd die een meting moet geven van de interne efficiëntie.

Deze kostenefficiëntiegraad volgt uit de definitie gehanteerd door het INR voor sectorbepaling waarbij,

- alle kosten gelinkt aan investeringen worden weggelaten omdat deze, met de huidige en geplande investeringen van de Vlaamse overheid, de globale kostendekkingsgraad hierdoor negatief beïnvloeden,

- enkel de exploitatiekosten en – opbrengsten worden opgenomen, exclusief de kosten m.b.t. het leerlingenvervoer,
- de exploitatiekosten en –opbrengsten per rubriek worden gecorrigeerd met de betreffende prijsevoluties in het jaar van uitvoering en uitzonderlijke effecten die losstaan van een efficiëntiemeting,
- de verhouding van gecorrigeerde opbrengsten en kosten wordt afgezet t.o.v. de uitvoering van het vorige jaar, dit geeft een indicatie van de evolutie van de interne efficiëntie waarbij een aantal gekende prijseffecten worden geneutraliseerd.

Met de resultaten 2016 zal deze nieuwe benadering worden toegevoegd.

Indicator	Streefwaarden
1. % beladen en onbeladen kilometers	stijgende trend
2. % dienstactiviteiten op en buiten het voertuig (exclusief opleidingen en koerdiensten)	% dienstactiviteiten in voertuigen: stijgende trend % dienstactiviteiten buiten voertuig: dalende trend
3. Verhouding betaalde uren vs. gepresteerde uren	Dalende trend
4. Indicator voor de totaliteit van De Lijn	
a. Opbrengsten per dienstverleningskilometer	Stijgende trend
b. Kosten per dienstverleningskilometer	Dalende trend ¹¹
c. Opbrengsten per reizigersrit	Stijgende trend
d. Kosten per reizigersrit	Dalende trend ¹²
5. Graadmeter interne efficiëntie	Stijgende trend

¹¹Na correctie met prijsevoluties en uitzonderlijke kosten.

¹²Na correctie met prijsevoluties en uitzonderlijke kosten.

Operationele transitiedoelstellingen

20. Operationele doelstelling De Lijn: ondersteuning vervoerregio's

Zoals de *conceptnota basisbereikbaarheid* aangeeft, zal Vlaanderen worden opgedeeld in verschillende vervoerregio's om antwoord te bieden op specifieke vervoervragen. Deze vervoerregio's zijn georganiseerd in een vervoerregioraad waar naast de gemeenten ook vertegenwoordigers van Vlaanderen zetelen, zoals De Lijn en het departement MOW, die de realisatie van basisbereikbaarheid mee bewaken, sturen en evalueren.

De vervoerregioraad adviseert het kernnet van De Lijn en beslist, begrensd binnen de gesloten financiële enveloppe van de vervoerregio, over de uitrol van het aanvullend net.

Het opstellen van een strategische vervoerplan op niveau van de vervoerregio en de uitbouw van performante vervoerregio's worden door middel van proefprojecten uitgetest.

De Lijn verleent actieve medewerking aan de proefprojecten die vanuit een totaalaanbod worden opgesteld. Hierbij wordt evenwel rekening gehouden met de hierboven vermelde doelstellingen voor een stijgende kostendekkingsgraad. De Lijn organiseert zich, samen met het departement MOW, AWV en de Mobiliteitscentrales voor Aangepast Vervoer (MAV), in een team. Dit team bereidt de vervoerregioraden voor en bespreekt ten gronde het gezamenlijk standpunt dat zal ingenomen worden. Op die manier ondersteunt De Lijn het principe dat Vlaanderen met één boodschap spreekt. In de transitie naar een duidelijke modusafhankelijke regie deelt De Lijn maximaal haar expertise.

Tijdens de transitiefase zal De Lijn ook buiten de proefgebieden bijzondere aandacht tonen voor lokale initiatieven die nieuwe concepten van vervoer op maat wensen te realiseren.

21. Operationele doelstelling De Lijn: interne structuur afstemmen op vervoerregio's

In 2014 heeft De Lijn de reorganisatie van de ondersteunende diensten (directie Marketing, directie Financiën & ICT en directie HR) doorgevoerd : Competentie Centers en Shared Service Centers werden opgericht voor de hele organisatie als vervanging van de lokale diensten.

De *conceptnota basisbereikbaarheid* noopt De Lijn tot de verdere ontwikkeling van de interne structuur naar een organisatiemodel dat zowel toelaat om globaal als lokaal in te zetten.

Volgende niveaus van de regierol met betrekking tot mobiliteit worden in de *conceptnota basisbereikbaarheid* onderscheiden:

- strategisch niveau: vastleggen beleidsprincipes en service levels op hoog niveau
- tactisch niveau: beleidsprincipes en service levels vertalen in netwerken en projecten
- operationeel niveau: bedienen van de netwerken en uitvoeren van de projecten.

Welke actor welke verantwoordelijkheid krijgt op welk regieniveau zal nog verder uitgeklaard worden, onder andere op basis van de ervaringen in de proefprojecten.

Enmaal deze oefening gerealiseerd is, gebeurt de vertaalslag naar en de effectieve overdracht van processen van De Lijn – en de doorvertaling naar het aantal over te dragen VTE's – naar het modusafhankelijke departement MOW.

De Lijn wordt als interne operator aangeduid voor het uitvoeren van het kernnet en het aanvullend net. De *conceptnota basisbereikbaarheid* voorziet een grotere inbreng van de lokale besturen door middel van de vervoerregio's. De interne structuur van De Lijn moet afgestemd worden op de specifieke noden en kenmerken van de vervoerregio's om tot een optimale werking te komen. Concreet houdt dit in dat de structuren van de kernactiviteiten van De Lijn (Techniek, Exploitatie en Stakeholdermanagement) grondig worden aangepast. Op basis van de evaluatie van de proefprojecten en in functie van interne efficiëntie zal De Lijn een reorganisatie uitvoeren om deze optimale werking maximaal te ondersteunen.

22. Operationele doelstelling De Lijn: relatie met De Werkvennootschap voor (complexe) projecten

De Vlaamse Overheid gaat over tot de totstandkoming van een nieuwe projectvennootschap – De Werkvennootschap – met als doel de gecoördineerde en integrale aanpak van infrastructuurprojecten.

Hiertoe werd overgegaan tot de ontbinding en vereffening van de nv LijnInvest per 5 oktober 2016. De Lijn sluit een samenwerkingsovereenkomst af met de Vlaamse Overheid en De Werkvennootschap voor de begeleiding en uitvoering van deze infrastructuurprojecten.

De nieuwe structuur neemt als vertrekbasis de projecten in de pijplijn van Via-Invest en LijnInvest – met uitzondering van de stelplaatsdossiers. De focus ligt op Ring R0, Brabantnet en het noodzakelijke flankerend beleid. Ook binnen deze samenwerking deelt De Lijn maximaal haar expertise.

De Vlaamse Overheid zal, na daarover met De Lijn overleg te hebben gepleegd, bepalen welke nieuwe, toekomstige projecten aan De Werkvennootschap worden toegekend en na realisatie ervan aan De Lijn zullen worden overgedragen. De Vlaamse Overheid bezorgt De Lijn de nodige middelen om de opgeleverde infrastructuur kwaliteitsvol in gebruik te nemen. Bij overdracht van activa van de Werkvennootschap moet ook de aandelenverhouding aangepast worden.

Als niet aan de vooraf afgesproken prestatie-eisen is voldaan, heeft De Lijn de mogelijkheid om de oplevering te weigeren.

23. Operationele doelstelling De Lijn: vervoer op maat

Het vervoer op maat is complementair aan de andere netten en omvat verschillende modi (collectieve taxi, buurtbussen, fietsdelen, autodelen,...). Er worden op voorhand geen uitvoerders bepaald. Op lokaal niveau wordt er binnen de vervoerregio's zo ruimte gelaten voor vervoeroplossingen die lokale noden efficiënt en innovatief kunnen invullen.

Voor De Lijn maken zowel het vraagafhankelijk vervoer als het leerlingenvervoer onderdeel uit van het vervoer op maat.

De rol van De Lijn met betrekking tot het vervoer op maat wordt onderzocht. De Lijn wenst geen rol te spelen als integrator (volledige eindverantwoordelijkheid dragen voor het brede gamma aan taken: concept, voorbereiden, planning en uitvoering) voor deze vervoerlaag. Over de rol van facilitator (beheer contracten, software en call center) of uitvoerder van het vervoer op maat – en in welke organisatiestructuur dit zal gebeuren – worden de resultaten van de lopende studies afgewacht.

De Lijn bezorgt het departement MOW als modusafhankelijke regisseur de resultaten uit lopende interne studies nadat deze intern aan het management en de raad van bestuur zijn bekend gemaakt. Het departement MOW voegt deze informatie samen met de expertise die voorhanden is bij andere belangrijke (privé) spelers en bereidt een onderbouwde beslissing voor over de organisatievorm van de facilitatorrol, kritische schaalgrootte, duurtijd van de contracten,...

Vraagafhankelijk vervoer

Vraagafhankelijk vervoer is tot vandaag decretaal verankerd in de regelgeving met betrekking tot netmanagement en basismobiliteit. Zolang deze regelgeving ongewijzigd blijft, zal De Lijn in deze vorm van vervoer op maat haar verantwoordelijkheden opnemen. Klantvriendelijkheid en continuïteit van het aanbod blijven immers uitermate belangrijk.

Leerlingenvervoer

Het zonaal leerlingenvervoer voor leerlingen van het buitengewoon onderwijs maakt deel uit van het vervoer op maat en is momenteel toegewezen aan De Lijn door middel van een decretaale opdracht door het beleidsdomein onderwijs. Initieel werd De Lijn daarin verantwoordelijk gesteld voor:

- De bepaling van de reisroutes en de daarbij horende logistieke behoeften
- De uitvoering in eigen beheer of in uitbesteding van de busdiensten.

Ook tijdens de transitie naar basisbereikbaarheid zal De Lijn deze vorm van openbaar vervoer blijven uitvoeren. Deze opdracht wordt pas stopgezet wanneer de geldende regelgeving wijzigt.

De Lijn blijft bij de uitoefening van deze opdracht de proefprojecten leerlingenvervoer in Leuven en Roeselare ondersteunen. Deze projecten zijn een gezamenlijk engagement van de beleidsdomeinen Onderwijs en Mobiliteit & Openbare Werken en de respectievelijke stakeholders. Ze hebben tot doel een nieuw concept voor leerlingenvervoer te testen. Een multimodale organisatie van het leerlingenvervoer, een lokale bepaling van het recht op leerlingenvervoer, het inrichten van buitenschoolse opvang en een duidelijk, lokaal beheersmodel vormen de hoekstenen van het nieuwe concept leerlingenvervoer. Het nieuwe concept moet budgetneutraal getest worden door de flexibele aanwending van de beschikbare budgetten.

24. Operationele doelstelling De Lijn: optimalisering netwerk De Lijn

In afwachting van de regelgeving overbasisbereikbaarheid en de hertekening van het kern- en aanvullende net, blijft De Lijn instaan voor de continuïteit van de dienstverlening voor het stads- en streekvervoer. Hierbij handelt De Lijn volgens de geldende regelgeving. De Lijn blijft wel werk maken van de continue optimalisering van het aanbod van De Lijn. Volgende bijkomende afspraken gelden:

- De Lijn voert de optimalisering van het aanbod uit op basis van de doorlopen (i)

GBC procedures voor de gebiedsevaluaties die voor 1 januari 2016 plaatsvonden.

- Verdere optimaliseringen aan het aanbod van het stads- en streekvervoer tijdens de transitie van basismobiliteit naar basisbereikbaarheid, zijn mogelijk als aan volgende voorwaarden cumulatief is voldaan:
 - * Schriftelijke bevestiging van het inhoudelijk akkoord met de betrokken lokale besturen
 - * De impact op de reiziger is positief.

De Lijn stelt voor elke aanpassing een onderbouwd dossier op en bespreekt deze, conform het mobiliteitsdecreet/ de afsprakennota openbaar vervoer op het voorziene forum (forum OV, (i)GBC).

- Verdere optimaliseringen aan het aanbod van vraagafhankelijk vervoer zijn slechts in uitzonderlijke situaties en op vraag van de lokale besturen mogelijk.

25. Operationele doelstelling: aandeel exploitanten De Lijn

Door de aanstelling van De Lijn als interne operator vanaf 1 juli 2017 en de Europese regels omtrent het maximumpercentage onderaanneming van openbaarvervoerdiensten aan exploitanten, zullen de buskilometers voor regie en exploitanten herverdeeld worden.

Deze geleidelijke overgang zal in overleg met de Federatie van de Belgische Autobus- en Autocarondernemers (FBAA - de koepelorganisatie van de exploitanten) uitgewerkt worden.





Generieke doelstellingen Vlaamse Regering

Hoofdstuk 3: Generieke doelstellingen Vlaamse Regering

Als extern verzelfstandigd agentschap van de Vlaamse Overheid, werkt De Lijn niet alleen aan haar operationele doelstellingen, maar eveneens aan alle generieke doelstellingen die de Vlaamse Regering belangrijk acht. Hierbij gaat specifieke aandacht naar onderstaande doelstellingen.

Generieke doelstelling: sociale vrede

De Lijn blijft bij de realisatie van de doelstellingen uit deze beheersovereenkomst inzetten op sociaal overleg met de syndicale organisaties met de vaste wil om via constructieve dialoog de sociale vrede te bewaren en zo de transitie mee te doen lukken. Dit overleg gebeurt in overeenstemming met de wetgeving die de bevoegdheden van de sociale overlegorganen regelt. De bepalingen in de geldende cao's worden door zowel De Lijn als de syndicale organisaties toegepast. Eerst wordt het middel van overleg gehanteerd, alvorens tot staking wordt overgegaan. De Lijn respecteert het stakingsrecht en faciliteert het recht op werk.

Generieke doelstelling: diversiteit

In de benadering van mens en samenleving staat bij De Lijn integriteit voorop. Open communicatie, dialoog en respect voor elkaar, maken dan ook deel uit van de 4 waarden van De Lijn en moet haar in staat stellen om haar missie en doelstellingen waar te maken.

De Lijn waakt erover dat haar personeelsbestand een afspiegeling is van de maatschappij. Enkel zo kan De Lijn dicht bij haar reizigers staan en kan ze een slimme reisgezel voor alle reizigers zijn en blijven. De Lijn streeft dan ook een inclusieve bedrijfscultuur na waarin plaats en waardering is voor de unieke mix van eigenschappen, ervaringen, overtuigingen en talenten van iedere medewerker.

Daarnaast voert De Lijn een non-discriminatiebeleid en zorgt de vervoermaatschappij ervoor dat elke medewerker gelijke kansen krijgt, ongeacht zijn of haar leeftijd, geslacht, etnische afkomst en nationaliteit.



Engagementen
Vlaamse Regering

Hoofdstuk 4: Engagements Vlaamse Regering

1. Financiering

Financiële bepalingen

De financiële engagementen van de Vlaamse Regering moeten vanzelfsprekend passen binnen de begroting die jaarlijks door het Vlaams Parlement wordt gestemd.

De overheidsfinanciering wordt, zoals gevraagd door Europa en net als bij exploitantencontracten het geval is, meer afgestemd op de reëel uit te voeren (kern) taken. De Vlaamse Regering verleent aan De Lijn hierbij compensaties voor alle opdrachten die beschreven worden in deze beheersovereenkomst. De concrete compensatie maakt deel uit van de, door het departement F&B gecoördineerde, jaarlijkse besprekingen betreffende de begrotingsopmaak en –aanpassing. De Lijn doet hiertoe gedetailleerde voorstellen die uitgaan van de wijzigingen van de activiteiten via een activiteitsgerelateerd budget. Hierbij kunnen naast de voorziene indexeringen ook uitzonderlijke meer- of mindere opbrengsten of meer- of minderkosten toegelicht worden.

In de transitieperiode gebeurt de financiering in eerste instantie in continuïteit van de (totaliteit van de) activiteiten van De Lijn aansluitend op de toelagen zoals opgenomen in de begroting BO2017.

Voor de betoelaging van de busexploitatie zal in nauwe samenwerking met het departement Financiën en Begroting een model worden uitgewerkt waarbij de prijs betaald aan de exploitanten de basis vormt voor de financiering van dezelfde diensten uitgevoerd door De Lijn en zullen de kosten van de diensten uitgevoerd door De Lijn op datzelfde model in kaart worden gebracht. Deze oefening zal input geven aan de bepaling van de financiële parameters die volgens de Europese verordening (EG) Nr. 1370/2007 moeten opgenomen worden in het Europees openbaarvervoercontract. Deze parameters worden aldus voor 1 juli 2017 bepaald.

Voor de betoelaging van de tramexploitatie zal een soortgelijk model uitgewerkt worden. Beide

modellen en hun resultaten worden getoetst aan de actualisering van de bestaande internationale benchmarkstudie.

In een ruimere context zal worden onderzocht wat de mogelijkheden zijn om te evolueren naar een toelage die afhankelijk is van het gebruik van het aanbod. Als zo een recurrente kostendekkingsgraad wordt bereikt groter dan 50 procent zou De Lijn mogelijks buiten de consolidatieperimeter geplaatst kunnen worden.

Als de opdrachten van De Lijn worden gewijzigd, moet de financiering hierop worden afgestemd. Als het financiële engagement, zoals omschreven in deze transitiebeheersovereenkomst, van de Vlaamse Regering alsnog wijzigt, moet De Lijn een wijziging krijgen van haar opdrachten.

Op basis van het nieuwe wettelijke kader ‘basisbereikbaarheid’, het Interne operatorschap De Lijn met betrekking tot het kernnet en het aanvullend net, de resultaten van de proefprojecten, de transitiedoelstellingen, de openbare dienstverplichtingen, het ondernemingsplan, de interne structuur, samen met het verloop van de transitie moet de toekomstige compensatieregeling uitgewerkt worden.

De lopende externe studie, waaraan De Lijn volledig en integraal meewerkt, rond de optimale uitbouw van het kernnet en aanvullend net en de bijhorende financiële inschattingen vormen evenzeer mee de basis voor een transparante compensatieregeling. Binnen deze objectiverende studie wordt bij de financiële afbakening van het nieuw uit te tekenen kernnet en aanvullend net de exploitatiekosten en -opbrengst van het bestaande aanbod als startpunt beschouwd van de methodologische onderbouwing van de

financiële middelen die De Lijn ter beschikking zal krijgen voor dit hervormde kernnet en het aanvullend net. Eenmaal basisbereikbaarheid een feit is, zal de intensieve samenwerking met de vervoerregio's, omwille van optimaliseringen door De Lijn en de investeringen in flankerende maatregelen door de vervoerregio's, mogelijk leiden tot vrijkomende financiële middelen in het kernnet en aanvullend net.

Deze vrijgekomen middelen worden geherinvesteerd in basisbereikbaarheid.

Voor uitbreidingsinvesteringen worden op basis van een transparante inzage in de behoefte aan bijhorende exploitatiemiddelen en na de realisatie van het tot in 2019 lopende efficiëntiepad de noodzakelijke bijkomende exploitatiemiddelen voorzien. Deze, op vraag gerichte, uitbreidingsinvesteringen hebben een strikt positieve impact op de procentuele kostendekkingsgraad.

Als de netto-vervoersontvangsten van De Lijn uit hoeveelheidseffecten hoger liggen dan begroot, mag de vervoermaatschappij deze aanwenden voor exploitatie. Meerinkomsten uit tariefwijzigingen worden meegenomen in de besprekingen binnen de reguliere begrotingsrondes.

Specifieke berekeningsmodellen voor De Lijn:

1. **Personeel**

Aanpassingen aan de gezondheidsindex gebeuren volgens het systeem van de indexprovisie. De basis voor de berekening zijn de personeelskosten in de meest recente begroting (inclusief of verhoogd met het recurrent effect van eventuele eerdere indexsprongen). De jaarverdeling gebeurt op basis van 13,9 delen waarbij de maand mei een gewicht heeft van 1,9 en de maand december een gewicht

van 2, de andere maanden een gewicht van 1.

De Lijn beschikt over een specifiek personeelsstaut en valt onder paritair subcomité 328.01. In dat licht worden de nodige middelen voor de financiering van de verhoging van de personeelskosten ten gevolge van het afsluiten van toekomstige CAO's binnen het daartoe door de Vlaamse Regering vooropgestelde financiële kader voorzien, rekening houdend met de resultaten van het Interprofessioneel Akkoord, de bepaling van de loonnorm en de realisatie van het gevraagde structurele efficiëntiepad (zoals momenteel opgenomen in operationele doelstelling 19).

2. **Brandstoffen/energie**

In de begrotingscontrole of de begrotingsronde volgend op de afsluiting van het boekjaar wordt een afrekening gemaakt naar de reële eenheidskosten van De Lijn. De afrekening wordt berekend aan de hand van de bij de begrotingsopmaak gehanteerde volumes.

3. **Exploitanten en leerlingenvervoer (aanvullende opdracht)**

Bij de opmaak van de initiële begroting maakt het agentschap een voorlopige indicatieve opgave van de kostenverhoging ten gevolge van de prijsherzieningsformules met toepassing van voorlopige parameters.

Bij de begrotingscontrole zal het resultaat worden opgenomen van de prijsherzieningsformules met toepassing van de definitieve parameters.

Bij de berekenen van de parameter personeelskosten voor exploitanten binnen het geregeld vervoer zal de vergoeding met betrekking tot afgesloten, toekomstige CAO's, die gebaseerd zijn

op de gelijklopende loon-en arbeidsvoorwaarden regie-exploitanten, begrensd blijven binnen het daartoe door de Vlaamse Regering vooropgestelde financiële kader, rekening houdend met de resultaten van het Interprofessioneel Akkoord, de bepaling van de loonnorm en de realisatie van het gevraagde structurele efficiëntiepad (zoals momenteel opgenomen in operationele doelstelling 19).

4. Financiële kosten

Het bedrag van de begroting wordt bepaald op basis van de uitstaande investeringsleningen, de nieuwe leningen voor de geprogrammeerde investeringen en de thesaurietoestand.

De Regering verleent aan De Lijn de middelen en ondersteuning voor financiering van de investeringen voor alle opdrachten die haar worden toegewezen.

Investerings kunnen worden gefinancierd via alle geëigende vormen o.a. via kapitaalsubsidies, leningsmachtigingen (al dan niet met gewestwaarborg), PPS-constructies (beschikbaarheidsvergoedingen), huur, kapitaalsverhogingen of eigen middelen.

Het begrote ESR-vorderingensaldo wordt bepaald op basis van de geldende aanrekeningregels, waarbij minstens rekening wordt gehouden met de evolutie van de ontvangsten/opbrengsten en met de evolutie van de uitgaven/kosten op basis van de compensaties, de saldi en encours, beschikbaarheidsvergoedingen en de investeringsuitgaven.

De middelen worden uitbetaald via ministerieel besluit overeenkomstig de driepartijenovereenkomst ter uitvoering van §1

en §2 van artikel 1 van het decreet van 30 juni 1993 houdende maatregelen tot begeleiding van de aanpassing van de begroting 1993 - Centraal Financieringsorgaan.

Financiële betrekkingen tussen de ondertekende partijen

De financiële planning en sturing binnen De Lijn gebeurt volgens de bedrijfseconomische principes.

De Lijn engageert zich, bij het nastreven van de organisatiedoelstellingen, het ESR-saldo te realiseren zoals voorzien in de ESR-begroting.

1. Algemene bepalingen

De Lijn is onderworpen aan:

- De wet van 1975 op de boekhouding van ondernemingen.
- Het Decreet van 8 juli 2011 houdende regeling van de begroting, de boekhouding, de toekenning van subsidies en de controle op de aanwending ervan, en de controle door het Rekenhof.
- De Vlaamse regelgeving met betrekking tot boekhouding, budgettering en rapportering.
- De Europese verordening (EG) Nr. 1370/2007 van het Europees Parlement en de Raad van 23 oktober 2007 betreffende het openbaar personenvervoer per spoor en over de weg en tot intrekking van Verordening (EEG) nr. 1191/69 van de Raad en Verordening (EEG) nr. 1107/70 van de Raad.

De begroting wordt opgemaakt op bedrijfseconomische basis en wordt op een transparante wijze geconverteerd naar ESR.

De Lijn kan haar eigen ontvangsten volledig aanwenden voor onderhouds- en exploitatiekosten en voor investeringsbehoeften.

De Lijn zal de activa binnen het IBP Pensioenfonds beheren als een goede huisvader met realistische opbrengstdoelstellingen.

2. Procedure investeringen

In november van jaar x-1 wordt het indicatief drie jaren programma, met doorkijk naar vijf jaren, ter goedkeuring aan de minister voorgelegd.

Een coördinatiefase wordt voorzien waarbij de investeringsprogramma's van de verschillende agentschappen van het beleidsdomein Mobiliteit & Openbare Werken op elkaar afgestemd worden.

In januari van jaar x wordt een geactualiseerd indicatief vijf jaren programma ter goedkeuring voorgelegd aan de minister. De actualisering is in functie van de eindejaarsvastleggingen van jaar x-1, beperkte accentverschuivingen en het actueel jaarbudget van jaar x.

Als zich uitzonderlijke omstandigheden voordoen wordt een tussentijdse actualisatie ter goedkeuring voorgelegd aan de minister.

Voor de investeringen gefinancierd met kapitaalsubsidie wordt een reserveprogramma van 40 procent van het jaarbudget voorzien. Dit percentage is in functie van de jaarlijks te budgetteren investeringen in rollend materieel. Vanaf 2018 wordt in plaats van een indicatief drie jaren programma, een indicatief vijf jaren programma opgesteld.

2. Andere engagementen

Doorstroming

Zoals hierboven aangegeven (operationele doelstelling 9) is een vlotte doorstroming van het stads-en streekvervoer een noodzakelijke voorwaarde om stiptheid te garanderen.

De Vlaamse Regering neemt initiatieven ten voordele van de vlotte doorstroming van het openbaar stads-en streekvervoer.

Op het gewestwegennet wordt dit een automatische reflex bij de aanleg-en onderhoudswerken op alle gewestwegen. Dezelfde inspanning wordt gevraagd van de Vlaamse Waterweg.

Omlleidingen voor het stads-en streekvervoer worden beperkt. Projecten worden opgevat als een – voor de betrokken locatie – meest efficiënte combinatie van infrastructurele maatregelen en verkeerslichtenbeïnvloeding. Speciale aandacht wordt hierbij besteed aan de trajecten van de te ontwikkelen Hoogwaardig Openbaarvervoerlijnen.

Het Agentschap Wegen en Verkeer, dat daartoe een budget beheert, formuleert daarover een operationele doelstelling in haar ondernemingsplan. Deze doelstelling wordt , jaarlijks op een gelijkaardige manier geëvalueerd als de operationele doelstelling van De Lijn hierover in deze beheersovereenkomst.

De Task Force Doorstroming blijft waken over de gecoördineerde aanpak van verkeersassen en trajecten waarbij de impact van de doorstromingsmaatregelen het hoogst is. De Lijn zetelt in deze Task Force waarin samen met AWW gestreefd wordt naar een betere doorstroming voor alle verkeer, met een focus op het openbaar vervoer, op de gewestwegen. De Lijn detecteert probleempunten en stelt maatregelen voor, de wegbeheerder voert uit.

In haar relatie met de lokale besturen en de vervoerregioraden draagt de Vlaamse Regering deze best practice uit.

Vervoerknooppunten

Voor het welslagen van combimobiliteit zijn goed uitgebouwde vervoerknooppunten bijzonder belangrijk. Het beleid voor vervoerknooppunten, en meer bepaald P+R, wordt uitgestippeld door de modusonafhankelijke regisseur.

De Vlaamse Regering faciliteert - infrastructureel en aan de hand van flankerende maatregelen - de uitbouw van de tussen en in de netwerken voorziene vervoerknooppunten en doet dit met het oog op meer gebruiksgemak voor de combimobiele reizigers.

Daaronder vallen investeringen in de vlotte bereikbaarheid van die locaties, de aanleg van de benodigde tram-, bus-, fiets- en aanloopinfrastructuur en gebeurlijk de P+R-faciliteiten die ermee verbonden zijn.

In haar relatie met de lokale besturen en de vervoerregioraden draagt de Vlaamse regering deze best practice inzake uitbouw van kwaliteitsvolle overstapmogelijkheden uit.

Combimobiliteit

Bijzondere aandacht gaat uit naar de wisselwerking met de fietsers. Combimobiliteit betekent dat het fietsbeleid wordt ontwikkeld als een verlengstuk van openbaar vervoerbeleid en uiteraard ook omgekeerd.

Naast voldoende kwaliteitsvolle fietsinfrastructuur laat de aanwezigheid van fietsdeelsystemen ter hoogte van strategisch

gelegen, goed uitgebouwde openbaar vervoerknoppen de reiziger toe om op een vlotte manier invulling te geven aan zijn of haar last mile-verplaatsingen. De fiets is zeer flexibel en laat veel fijnmazigere verplaatsingen toe.

Onder de leiding van de modusonafhankelijke mobiliteitsregie, wordt een uitbreiding van het netwerk in het vooruitzicht gesteld. De Vlaamse overheid faciliteert maximaal de bredere uitrol van fietsdeelsysteem alsook de kwaliteitsvolle fietsinfrastructuur aan goed uitgebouwde vervoerknooppunten. De Vlaamse Regering bestendigt en versterkt daartoe de bestaande (financiële) engagementen.

Tijdens de transitieperiode van basismobiliteit naar basisbereikbaarheid zal de continuïteit van deelfietssystemen gegarandeerd worden.

Toegankelijkheid haltes

De Vlaamse regering zorgt ervoor dat het openbaar vervoer bruikbaar is voor iedereen die zich wil verplaatsen. De toegankelijkheid van het openbaar domein, en meer specifiek de toegankelijke haltes en halteomgevingen, vormt daarvoor een speerpunt.

Bij AWV worden, o.a. ter ondersteuning van het project meer mobiele lijnen financiële middelen voorzien voor de aanpassing van haltes op gewestwegen.

Deze best practice wordt door de Vlaamse regering actief uitgedragen in haar contacten met lokale besturen en de vervoerregioraden.

Modal shift

Om modal shift te realiseren is een samenspel aan push & pull maatregelen noodzakelijk. De Vlaamse Regering investeert daartoe in de combimobiliteit en de duurzame deelmobiliteit. Zij doet dit aan de hand van een palet van hefboomen, waarvan fiscale stimuli en flankerende ingrepen (parkeerbeleid, P+R-ontwikkelingen, derdebetalersystemen, ...) de voornaamste zijn. De Vlaamse regering stelt aldus alles in het werk om in het kader van het woon-werkverkeer de Pact 2020-doelstelling (60/40) te behalen.

Innovatie

De Vlaamse Regering pleit op federaal niveau voor de opmaak (tegen 2018) van een werkbaar wettelijk kader voor de inzet van autonome openbaar-vervoershuttles.

Bovendien pleit zij op federaal vlak voor de homologatie van trambusvoertuigen

voor het Belgische wegennet.

De Vlaamse Regering neemt ten slotte ook de nodige regelgevende initiatieven waardoor proefprojecten voor innovatieve mobiliteit mogelijk worden.

Ruimtelijke ordening

Teneinde een bestemmingsgericht mobiliteitssysteem te faciliteren en betaalbaar te houden, voert de Vlaamse Regering consequent een ruimtelijk beleid dat inzet op de bundeling van functies en de versterking van de kernen.

Ondernemingsplannen

De Vlaamse Regering vertaalt de hierboven opgenomen 'andere engagementen' in de respectievelijke ondernemingsplannen van haar agentschappen.





Transparantie, rapportering en evaluatie

Hoofdstuk 5: Transparantie, rapportering en evaluatie

1. Transparantie

Open communicatie

De Lijn hanteert voor de uitvoering van haar publieke opdracht een open communicatie met de Vlaamse Regering, het Vlaams Parlement, de reizigers, de vakbonden en de medewerkers.

De Lijn geeft aan elk controleorgaan de meest ruime informatie die dat orgaan nodig heeft om het toezicht optimaal te kunnen uitvoeren.

Het Auditcomité, en extern, Audit Vlaanderen, het Rekenhof en de revisoren hebben toegang tot alle documenten en informatie.

De Lijn past het single audit concept toe.

Vertrouwelijke informatie

Conform de wetgeving op openbaarheid van bestuur moet De Lijn, met het oog op de concurrentiepositie van de ondernemingen, bedrijfsgevoelige financiële informatie die een nadeel in de concurrentiepositie kunnen inhouden niet openbaar maken.

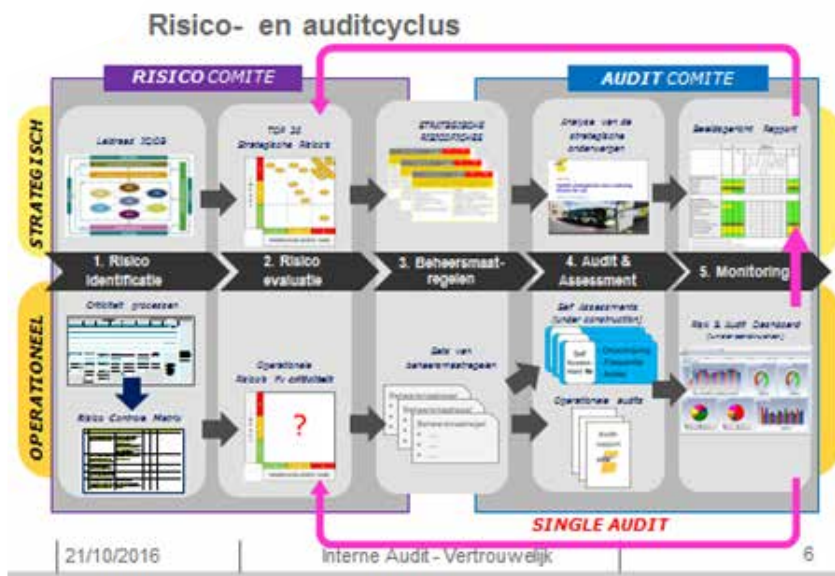
Jaarverslag

Het jaarverslag van De Lijn bevat alle relevante informatie over de uitvoering en financiering van de openbare vervoeropdracht. De Lijn zorgt ervoor dat de gegevens in de jaarverslagen over de jaren heen met elkaar vergeleken kunnen worden.

Interne controle en risicomanagement

De Lijn beschikt over een goed gedefinieerd risicobeheersysteem dat kwaliteit van informatie en rapportering waarborgt. Daarbij wordt onder meer de leidraad interne controle en organisatiebeheersing van de Vlaamse overheid gehanteerd. Risicomanagement verloopt via het strategisch en het operationeel niveau. Volgende processtappen in de risico- en auditcyclus zijn voor beide niveaus van toepassing:

- Risico identificatie
- Risico evaluatie
- Beheersmaatregelen
- Audit & self assessment
- Monitoring



De output van dit model dient als input voor het beleidsgericht rapport van Audit Vlaanderen.

De interne audit van De Lijn werkt conform de standaarden van het instituut van interne auditoren en ressorteert onder de bevoegdheid van het auditcomité.

2. Rapportering

Beheersovereenkomst

De Lijn zal rapporteren over de uitvoering van de beheersovereenkomst:

- Jaarlijks (uiterlijk 31/03/xx), via een door de raad van bestuur goedgekeurde nota waarin gerapporteerd wordt in hoeverre de vooropgestelde doelstellingen reeds zijn bereikt.
- Zes maanden voor het verstrijken van de looptijd van deze beheersovereenkomst, via een door de raad van bestuur goedgekeurd eindrapport.

Deze rapporten worden bezorgd aan de minister en het departement Mobiliteit en Openbare Werken.

Ondernemingsplan

In het jaar na de ondertekening van de beheersovereenkomst verbindt De Lijn zich ertoe haar ondernemingsplan uit te werken en na goedkeuring door haar raad van bestuur voor te leggen aan de minister.

Dit meerjarenplan (duurtijd van de beheersovereenkomst) beschrijft de strategie die De Lijn wil ontwikkelen om de operationele doelstellingen uit deze transitiebeheersovereenkomst te behalen, rekening houdend met de effecten van de proefprojecten. De vertaling ervan naar strategische en verbeterprojecten alsook concrete maatregelen worden in een uitvoeringskalender opgenomen.

Tegelijkertijd maakt De Lijn een meerjarenraming op die de genomen opties vertaalt in een meerjarig budgetair perspectief.

3. Evaluatie

De jaarlijkse evaluatie van de uitvoering van de beheersovereenkomst gebeurt door de minister en De Lijn, vertegenwoordigd door de directeur-generaal.

De voortgang van de beheersovereenkomst wordt besproken. Ook zal worden nagegaan of er al dan niet aanpassingen moeten worden aangebracht.

Wanneer de in de beheersovereenkomst voorziene verplichtingen door een partij niet worden nageleefd, worden bijsturingsmaatregelen genomen.

De uitvoering van de beheersovereenkomst zal ten gronde worden geëvalueerd op basis van de realisatie van de strategische en operationele doelstellingen, 6 maanden voor het verstrijken van de looptijd. Het resultaat van deze evaluatie zal bepalend zijn voor de condities van een nieuwe beheersovereenkomst tussen De Lijn en de Vlaamse Regering.





Aanpassingen en verlengingen

Hoofdstuk 6: Aanpassingen en verlengingen

1. Geschillenregeling

Indien één van de partijen manifest zijn opdracht niet nakomt en beide partijen niet tot een vergelijk komen, wordt een geschillenbeslechtscommissie opgericht bestaande uit een onafhankelijke voorzitter met

ervaring in arbitrageprocedures, twee leden van de Vlaamse Regering, de voorzitter van de raad van bestuur en de directeur-generaal van De Lijn om in functie van de specifieke omstandigheden de gepaste maatregelen te bepalen.

2. Aanpassingen beheersovereenkomst – opschortende voorwaarden

Als zich tijdens de duur van de overeenkomst ingrijpende wijzigingen voordoen, hetzij in de maatschappelijke omgeving waarin De Lijn actief is, hetzij in de beleidsopties, hetzij door een interventie door de Vlaamse minister bevoegd voor Financiën en Begroting in overleg met de Vlaamse Regering ten gevolge van een belangrijke wijziging van het financiële engagement van de Vlaamse Regering tijdens de duur van de beheersovereenkomst, en deze wijzigingen de opdrachten van De Lijn in die mate veranderen dat deze veranderingen niet kunnen ingepast worden in de vigerende afspraken tussen de partijen, dan zal de beheersovereenkomst op vraag van één van de ondertekenende partijen opnieuw worden onderhandeld en aangepast.

Als de partijen niet tot een akkoord over de voorgestelde wijziging kunnen komen, zullen ze, overeenkomstig de procedure geschillenregeling (zie hierboven), de twistpunten aan arbitrage onderwerpen.

Gelet op het verwachte einde van het transitiepad (medio 2019), i.e. het moment dat de regelgeving inzake basisbereikbaarheid in voege treedt en basisbereikbaarheid in heel Vlaanderen geïmplementeerd kan worden, zal deze transitiebeheersovereenkomst herbekeken worden.

Vanaf 1 juli 2017 zal een wijziging aan het gedeelte 'regie over kern- en aanvullend net' van deze beheersovereenkomst automatisch ook een wijziging van het Europees openbaarvervoercontract met zich meebrengen. Significante bijaktes zullen door de Vlaamse Regering als wijziging van het Europees OV-contract in het Publicatieblad van de EU gepubliceerd worden. Als het interne operatorschap voor het kernnet en het aanvullend net tijdens de duurtijd van deze beheersovereenkomst grondig wijzigt, moet De Lijn hierover minstens twee jaar voor de ingangsdatum van deze wijziging hiervan verwittigd te worden zodat de financiële, organisatorische en sociale maatregelen genomen kunnen worden.

3. Verlenging beheersovereenkomst

Als bij de verstrijking van de geldigheidsperiode van deze transitiebeheersovereenkomst geen nieuwe beheersovereenkomst in werking is getreden, wordt de bestaande overeenkomst van rechtswege verlengd tot op het ogenblik dat een nieuwe overeenkomst in werking treedt. De maximale duurtijd van het openbaarvervoercontract (10 jaar), bepaald in de Europese Verordening (EG) nr. 1370/2007 betreffende het openbaar personenvervoer per spoor en over de weg, mag hierbij niet overschreden worden.

Als er geen nieuwe beheersovereenkomst in werking getreden is binnen een termijn van één jaar na de in het vorige lid bedoelde verlenging, of wanneer een beheersovereenkomst werd ontbonden of geschorst, kan de regering, na

overleg met de raad van bestuur van De Lijn, voorlopige regels vaststellen over de bijzondere regels en voorwaarden, waaronder het agentschap haar taken vervult. De ondertekende partijen waken er evenwel over dat steeds een geldig openbaarvervoercontract is afgesloten. Zo dienen dergelijke voorlopige regels ook als wijzigingsbericht in het Publicatieblad van de EU te verschijnen.

Als het interne operatorschap voor het kernnet en het aanvullend net na de einddatum van deze beheersovereenkomst niet verlengd wordt, moet De Lijn hierover minstens twee jaar voor het verstrijken van deze beheersovereenkomst verwittigd worden zodat de financiële, organisatorische en sociale maatregelen genomen kunnen worden.



Ondertekening

Voor de Vlaamse Regering

Minister Ben Weyts,

Vlaams minister van Mobiliteit, Openbare Werken, Vlaamse Rand, Toerisme en Dierenwelzijn

Voor de Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn

De heer Marc Descheemaeker
Voorzitter

De heer Roger Kesteloot
Directeur-generaal

Deze beheersovereenkomst werd in twee exemplaren opgemaakt in Brussel op

Bijlage 1: Voorwerp van overeenkomst

De beheersovereenkomst wordt afgesloten ter uitvoering van artikel 25 van het decreet van 31 juli 1990, gewijzigd bij het heroprichtingsdecreet van 31 maart 2004, betreffende het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn en is in overeenstemming met de Europese Verordening (EG) nr. 1370/2007 betreffende het openbaar personenvervoer per spoor en over de weg.

De beheersovereenkomst heeft betrekking op de periode 2017 – 2020 en krijgt vanaf 1 juli 2017 voor het gedeelte met betrekking tot de uitvoering van het kernnet en het aanvullend net, in overeenstemming met de Europese Verordening (EG) nr. 1370/2007, eveneens het statuut van het noodzakelijk af te sluiten Europees openbaarvervoercontract. Een dergelijk contract moet conform deze Europese sectorale verordening afgesloten worden tussen de organiserende bevoegde lokale overheid, zijnde de Vlaamse Regering, en haar interne operator, de Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn.

De beheersovereenkomst legt de wederzijdse rechten en verplichtingen van het Vlaams Gewest en De Lijn vast, inclusief de modaliteiten voor de berekening en de betaling van de financiële compensatie van De Lijn, bij alle activiteiten die rechtstreeks of onrechtstreeks, geheel of gedeeltelijk verband houden met het gemeenschappelijke stads- en streekvervoer, verricht in het Vlaams Gewest, vanuit of naar dit

Gewest, alsook de rechten en plichten van beide partijen in het kader van de transitie naar het nieuwe regelgevende kader 'basisbereikbaarheid' en de aanvullende opdracht van het leerlingenvervoer Bijzonder Onderwijs, die decretaal aan De Lijn werd toegewezen.

De beheersovereenkomst regelt de modaliteiten bij de uitvoering van de decreten, wetten en uitvoeringsbepalingen, zoals geïnventariseerd in bijlage 2.

De engagementen in deze beheersovereenkomst sluiten nauw aan bij de doelstellingen in deze documenten:

- het regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2014-2019 van 22 juli 2014 en de daarop aansluitende beleidsnota 2014-2019 van de minister.
- de op 18 december 2015 door de Vlaamse Regering goedgekeurde conceptnota 'Met basisbereikbaarheid naar een efficiënt en aantrekkelijk vervoersmodel in Vlaanderen dat optimaal tegemoet komt aan de globale en lokale vervoersvraag'.
- de huidige stand van zaken van het ontwerp-Mobiliteitsplan Vlaanderen
- de huidige stand van zaken van het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen
- het Vlaams Klimaatplan
- ...

Bijlage 2: Wettelijk kader - Openbare-dienstverplichtingen De Lijn

Mogelijk reglementair referentiekader voor het omschrijven van openbare dienstverplichtingen De Lijn:

- 31/07/1990 Decreet betreffende het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoermaatschappij – De Lijn
- 20/04/2001 Decreet betreffende de organisatie van het personenvervoer over de weg
- 13/12/2002 Besluit van de Vlaamse Regering betreffende het netmanagement
- 12/09/2003 Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de rapportering over het personenvervoer over de weg
- 14/05/2004 Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de exploitatie en de tarieven van de VVM
- 19/07/2002 Besluit van de Vlaamse Regering betreffende het geregeld vervoer, de bijzondere vormen van geregeld vervoer, het vervoer voor eigen rekening en het ongeregeld vervoer
- 29/11/2002 Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de Basismobiliteit in het Vlaams Gewest
- 05/09/1997 Ministerieel besluit houdende toekenning van gratis openbaar vervoer aan de stadswachten op het net van het stads- en streekvervoer van het Vlaams Gewest
- 18/12/2015 Besluit van de Vlaamse Regering tot goedkeuring van de maximumtarieven van de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn en de categorieën van personen die in aanmerking komen voor gratis vervoer
- 07/05/2004 Decreet houdende regeling van de begrotingen, de boekhouding, de controle inzake subsidies, en de controle door het Rekenhof
- 07/07/2006 Decreet houdende de oprichting van de Mobiliteitsraad van Vlaanderen
- 24/11/2006 Besluit van de Vlaamse Regering tot regeling van de werking van de Mobiliteitsraad van Vlaanderen

- 20/03/2009 Decreet betreffende het mobiliteitsbeleid
- 02/02/1994 Besluit van de Vlaamse Regering houdende aanwijzing van de besturen en openbare instellingen die advies geven over GRUPS gemeentelijke plannen van aanleg
- 28/04/2000 Besluit van de Vlaamse Regering tot aanwijzing van de entiteiten van de Vlaamse administratie en instellingen die advies uitbrengen over een ontwerp van provinciaal ruimtelijk structuurplan
- 11/05/2001 Besluit van de Vlaamse Regering tot aanwijzing van de instellingen en administraties die adviseren over voorontwerpen van ruimtelijke uitvoeringsplannen
- 12/10/2007 Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de milieueffectrapportage over plannen en programma's
- 15/07/1983 Wet houdende oprichting van een nationale dienst voor Leerlingenvervoer
- 29/06/2007 Decreet houdende aanpassing van de algemene uitgavenbegroting van de Vlaamse Gemeenschap, inzonderheid artikel 21 tot en met 25 (IVA Fonds Stationsomgevingen)
- 14/09/2007 Besluit van de Vlaamse Regering tot regeling van de werking van het intern verzelfstandigd agentschap Fonds Stationsomgevingen (opgeheven in 2011)
- 24/04/2009 Decreet houdende een herfinancieringsgarantie en een doorbetalingsverbintenis met betrekking tot beschikbaarheidsvergoedingen en bepaalde beëindigingsvergoedingen, in het kader van bepaalde Vlaamse pps-projecten van de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn



**Bijlage 3:
Link operationele doelstellingen –
resolutie 894 van 17 november 2016**

Resolutie betreffende de nieuwe beheersovereenkomst 2017-2020 van de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn

		OD 1 Tevredenheid reizigers	OD 2 Aantrekkelijk vraaggestuurd aanbod	OD 3 Combimobiliteit	OD 4 Modusafhankelijke ticketing & tariefintegratie	OD 5 Retibo	OD 6 Tevredenheid steden & gemeenten	OD 7 Reizigersinformatie	OD 8 Toegankelijkheid	OD 9 Stiptheid en betrouwbaarheid van de dienstverlening	OD 10 Tarieven De Lijn	OD 11 Strijd tegen zwartrijden en overlast	OD 12 Verkeersveiligheid	OD 13 Sociale veiligheid	OD 14 Beveiliging	OD 15 Geïntegreerd investeringsbeleid	OD 16 Groen openbaar vervoer	OD 17 Plan vastgoed	OD 18 Kostendekkingsgraad	OD 19 Efficiëntiepad	OD 20 Ondersteuning vervoerregio's	OD 21 Interne structuur afstemmen op de vervoerregio's	OD 22 Relatie met de werkvennootschap voor (complexe) projecten	OD 23 Vervoer op maat	OD 24 Optimalisering netwerk De Lijn	OD 25 Aandeel exploitanten
5.	het herdefiniëren en het verder evolueren naar een jaarlijks hogere kostendekkingsgraad, binnen het tarievenkader zoals dat jaarlijks beslist wordt door de Vlaamse Regering, met het oog op de optimale inzet van de beschikbare middelen en met een grotere focus op (interne) efficiëntie en verantwoordelijkheid rond inkomstendoelstellingen.																	X	X							
6.	Het afstemmen van de interne organisatiestructuur van De Lijn in functie van het decreet Basisbereikbaarheid en de uitrol ervan																					X				
7.	het duidelijk afbakenen van en voldoende focussen op de operationele kerntaken van De Lijn als één van de mobiliteitsspelers in Vlaanderen door middel van het doorvoeren van de nodige personeels- en budgetverschuivingen en via optimale kennisdeling te komen tot een performante en deskundige modusoverschrijdende regie- en informatiecel binnen de Vlaamse administratie		X	X																X	X		X			
8.	de vergroening van het rollend materieel consequent voort te zetten, conform de mededeling aan de Vlaamse Regering (VR 2016 0807 MED.0282/1)															X										
9.	de voorbeeldrol als verkeersveilig vervoersbedrijf te benadrukken, in het verkeer en in gedragsturend personeelsbeleid en werk te maken van een uniform en rechtvaardig boetesysteem										X															
10.	het uitwerken van een gegarandeerde dienstverlening;								X																	
11.	het, in functie van interne efficiëntie, structureel in kaart brengen van de noodzakelijke beheersgegevens aan de hand van key performance indicatoren (KPI's zoals beladen en onbeladen kilometers, percentage stationnement, percentage diensactiviteiten op en buiten het voertuig, commerciële snelheid en stiptheid, tevredenheid van reizigers); dit in kaart brengen ook op te nemen in de contracten met pachters	X							X										X							
12.	de jaarlijkse evaluatie van de uitvoering van de beheersovereenkomst door het Departement Mobiliteit en Openbare Werken	Transparantie, rapportering en evaluatie																								