



Vlaams
Parlement

stuk **878** (2010-2011) – Nr. 1
ingediend op 17 januari 2011 (2010-2011)

Gedachtewisseling

over het ontwerp van beheersovereenkomst 2011-2015
tussen de Vlaamse Regering en de VVM - De Lijn

Verslag

namens de Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken
uitgebracht de dames Annick De Ridder en Karin Brouwers

Samenstelling van de commissie:

Voorzitter: de heer Jan Peumans.

Vaste leden:

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

Plaatsvervangers:

de heren Ludwig Caluwé, Carl Decaluwe, Ward Kennes, Johan Sauwens;
mevrouw Agnes Bruyninckx-Vandenhoudt, de heer Johan Deckmyn, mevrouw Katleen Martens;
de heer Jean-Jacques De Gucht, mevrouw Annick De Ridder;
mevrouw Michèle Hostekint, de heer Bart Martens;
de heer Bart De Wever, mevrouw Tine Eerlingen;
de heer Lode Vereeck;
de heer Filip Watteuw.

INHOUD

Verslag	4
Bijlage 1: De presentatie van de heer Roger Kesteloot, directeur-generaal van De Lijn	5
Bijlage 2: Een document van de heer Roger Kesteloot, waarin het ontwerp van beheersovereenkomst wordt getoetst aan de resolutie betreffende de nieuwe beheersovereenkomst 2010-2014 van de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn, aangenomen door het Vlaams Parlement op 1 juli 2010	15
Bijlage 3: Het ontwerp van beheersovereenkomst 2011-2015 tussen de Vlaamse Regering en de VVM - De Lijn	21

De Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken hield op 13 januari 2011 een gedachtewisseling met mevrouw Hilde Crevits, Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken en de heer Roger Kesteloot, directeur-generaal van de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn over het ontwerp van beheersovereenkomst 2011-2015 tussen de Vlaamse Regering en de VVM - De Lijn.

Volgens artikel 8 (intern verzelfstandigde agentschappen, IVA's) en 14 (extern verzelfstandigde agentschappen, EVA's) van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003 wordt een beheersovereenkomst voor de ondertekening ervan door de Vlaamse Regering meegedeeld aan het Vlaams Parlement. Het Vlaams Parlement beschikt dan over 90 dagen om (desgewenst) de overeenstemming tussen de beheersovereenkomst en de doelstellingen van de goedgekeurde beleidsnota te toetsen. Als bij het verstrijken van een beheersovereenkomst geen nieuwe beheersovereenkomst in werking is getreden, wordt volgens artikel 16, §2, van het kaderdecreet de bestaande overeenkomst van rechtswege verlengd, tot op het ogenblik dat een nieuwe beheersovereenkomst in werking treedt. Het ontwerp van beheersovereenkomst tussen de Vlaamse Regering en De Lijn werd aan het parlement meegedeeld op 21 december 2010. De gedachtewisseling kadert in de toetsingsbevoegdheid van het parlement.

De gedachtewisseling is gehouden in samenhang met de behandeling van de interpellatie van mevrouw Marleen Van den Eynde tot mevrouw Hilde Crevits, Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken, over het negatieve advies van de Inspectie van Financiën betreffende het ontwerp van beheersovereenkomst 2011-2015 met de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn (nr. 56 2010-2011), de interpellatie van mevrouw Annick De Ridder tot mevrouw Hilde Crevits, Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken, over de nieuwe beheersovereenkomst met de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn en het negatief rapport ter zake van de Inspectie van Financiën (nr. 57 2010-1011), en de vraag om uitleg van de heer Marino Keulen tot mevrouw Hilde Crevits, Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken, over de prijsaanpassingen bij De Lijn (nr. 731 2010-2011).

Aangezien van de interpellaties en vragen om uitleg een woordelijk verslag wordt gepubliceerd in de Handelingen, is ook het verslag van de gedachtewisseling opgenomen in de Handelingen van die commissievergadering. Zie: *Hand.* VI. Parl. 2010-11, nr. C98 – OPE9.

Bij dit verwijzingsverslag zijn evenwel de bijlagen opgenomen, zijnde: de presentatie van de heer Roger Kesteloot, directeur-generaal van De Lijn (bijlage 1), een document van de heer Kesteloot waarin het ontwerp van beheersovereenkomst wordt getoetst aan de resolutie betreffende de nieuwe beheersovereenkomst 2010-2014 van de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn, aangenomen door het Vlaams Parlement op 1 juli 2010¹ (bijlage 2), en het ontwerp van beheersovereenkomst 2011-2015 tussen de Vlaamse Regering en de VVM - De Lijn, met subbijlagen (bijlage 3).

Jan PEUMANS,
voorzitter

Annick DE RIDDER
Karin BROUWERS,
verslaggevers

¹ *Parl. St.* VI. Parl. 2009-10, nr. 582/1-7.

BIJLAGE 1:

De presentatie van de heer Roger Kesteloot,
directeur-generaal van De Lijn



Commissie Mobiliteit
en Openbare Werken
13 januari 2011

Roger Kesteloot
Directeur-generaal

Beheersovereenkomst De Lijn





Uitgangspunten

Dië 2



Uitgangspunten beheersovereenkomst

- In overeenstemming met de door de Vlaamse Regering opgelegde **generieke bepalingen** inzake de opmaak van beheersovereenkomsten
- Resolutie aanbeveling 12**
- **Basis** voor onderhandeling nieuwe beheersovereenkomst:
 - Decreet De Lijn (31 juli 1990)
 - Decreet Personenvervoer (20 april 2001)
 - Basismobiliteit
 - Netmanagement
 - Regeerakkoord 2009-2014
 - Internationale benchmarkstudie
 - Resolutie beheersovereenkomst Vlaams parlement (1 juli 2010)

13/01/2011

Gedachtewisseling beheersovereenkomst

Dia 3



Uitgangspunten beheersovereenkomst

- **Missie**
 - 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 kwalitatieve vervoersoplossingen waar veiligheid, betrouwbaarheid en efficiëntie centraal staan.
 - De Lijn is een belangrijke gesprekspartner van de Vlaamse overheden voor het uitbouwen van het mobiliteitsbeleid en ondersteunt daarmee de economische en sociale ontwikkeling.
 - De Lijn creëert een stimulerende & respectvolle werkomgeving zodat onze vriendelijke en competente medewerkers onze ambassadeurs zijn.
 - Zo draagt De Lijn bij tot een Vlaanderen dat vlot bereikbaar is en waar het aangenaam om leven is.
- **Waarden**
 - In dialoog
 - Samen vooruit
 - Passie voor klanten
 - Zorgzaam ondernemen

13/01/2011

Gedachtewisseling beheersovereenkomst

Dia 4



Uitgangspunten beheersovereenkomst

- Vanuit missie & waarden **strategische en operationele doelstellingen** met perspectief:
 - Van de klant
 - Van de resultaten, maatschappelijk en financieel
 - Van mensen, leren en groeien
 - Van de interne processen

13/01/2011

Gedachtewisseling beheersovereenkomst

Dia 5



Krachtlijnen



Dia 6



Klantentevredenheid

- **Kwaliteitsmonitor**
 - Tweejaarlijks strategisch tevredenheidsonderzoek
 - Continue metingen
- Resultaten zijn uitgangspunten voor **strategische verbeteracties**
- Vooropgestelde **tevredenheidsnormen**:

— algemene tevredenheid:	top 2 tevredenheid ≥ 80%
	bodem 2 tevredenheid ≤ 5 %
— tevredenheid prioritaire factoren:	top 2 tevredenheid ≥ 70%
	bodem 2 tevredenheid ≤ 10 %
- **Prioritaire factoren 2011:**
 - Informatie en communicatie
 - Stiptheid
 - Chauffeurs
 - Aantal & frequentie
 - Capaciteit (drukke op het voertuig)

13/01/2011
Gedachtewisseling beheersovereenkomst
Dia 7



Betrouwbare dienstverlening

Vanuit twee strategische projecten

- **RISE**

Inzetten op accurate **communicatie**: ook betere info over (on)voorziene storingen

 - Realtime infoborden: 750 hoofdhalttes uitgerust in 2012
 - Realtime info op de voertuigen tegen 2015
 - Omleidingsberichten op maat via e-mail in 2011
 - Mobiele routeplanner voor smartphones in 2011
- **RETIBO**

Chipkaart: reizigersaantallen monitoren en aanbod waar nodig bijsturen

Resolutie – aanbevelingen 1, 13 en 19

13/01/2011
Gedachtewisseling beheersovereenkomst
Dia 8



Hoogwaardig openbaar vervoer

- Vraaggestuurde vertramming in elke provincie
- Vraaggestuurd netwerk van **snelbussen**: nieuw concept snelle, comfortabele busverbindingen met weinig haltes
- MKBA-toets
- Focus op **stedelijke** en voordstedelijke netten
- Focus op **woon-werk**verkeer
- Focus op **capaciteit**beheer (naar halvering aantal probleemritten in 2015)
- Focus op **toegankelijkheid** van het OV-net (halte & voertuig)
- Focus op **stiptheid**: doorstroming en betrouwbare dienstverlening

Resolutie – aanbevelingen 2, 3, 9, 15, en 18.

13/01/2011

Gedachtewisseling beheersovereenkomst

Dia 9



Partner in duurzame mobiliteit

- Duurzaamheidsactieplan: ecologische voetafdruk verkleinen milieuvriendelijke **stelplaatsen en gebouwen** (hoge normen voor energie-en waterverbruik), opleiding **ecodriving**, **milieuvriendelijke voertuigen**

Resolutie aanbeveling 10

- Inzetten op **comodaliteit - mobiliteitsmanagement**
 - 95 % hoofdhalttes uitgerust met fietsenrek
 - Aanbod trein-bus/tram nog beter afstemmen
 - 20 % meer cambio-klanten per jaar

Resolutie aanbeveling 5

- **Stakeholdermanagement**: uitdrukkelijke aandacht voor lokale besturen (verhoogde betrokkenheid – tevredenheidsonderzoek)

Resolutie aanbeveling 14

13/01/2011

Gedachtewisseling beheersovereenkomst

Dia 10



Veilig openbaar vervoer

- o **Verkeersveiligheid**
 - o Jaarlijkse daling aantal ongevallen/100 000 km: 2,5 %
 - o Afname van aantal verkeersboetes
- o **Sociale veiligheid** (Veilig op weg)
 - o Inzet veiligheidsmonitor
 - o 5 % meer reizigers te controleren

Resolutie – aanbevelingen 16, 17 en 22

13/01/2011

Gedachtewisseling beheersovereenkomst

Dia 11



Kostendeckingsgraad

- o Strategisch plan uitwerken met **scenario's** om **kostendeckingsgraad** te verhogen
 - o Scenario 0,5 % verhoging per jaar
- o **Actuele randvoorwaarden**
 - Tarieven niet verhogen boven index (regeerakkoord)
 - Criteria Basismobiliteit (decreet + besluit Vlaamse regering)
 - Behoud van de kwaliteit van de dienstverlening
- o **Benchmark:** lage kostendeckking quasi uitsluitend gevolg van lage ontvangsten, kosten doorstaan internationale vergelijking
- o **Scenario's en impact: uitwerken in 2011**

13/01/2011

Gedachtewisseling beheersovereenkomst

Dia 12



Efficiëntieverhoging – interne werking

- o Interne processen
Resolutie: aanbevelingen 4, 6, 7, 18, en 20
- o Organisatiebeheersing
Resolutie: aanbevelingen 6, 7, 8 en 11
- o Verbeterprojecten meetbare efficiëntiewinsten
Voorbeeld: procedure investeringen
Resolutie: aanbevelingen 6, 7, en 8
- o Aantrekkelijke werkgever
 - o Opleiding & ontwikkeling, competentie management
 - o Welzijn op het werk: bv. moderne stelplaatsen
Resolutie aanbeveling 21

13/01/2011

Gedachtewisseling beheersovereenkomst

Dia 13



Efficiëntieverhoging - doorstroming

- o Betere **doorstroming** openbaar vervoer
 - o Infrastructuurmaatregelen
 - o Dynamische en geclusterde verkeerslichtenbeïnvloeding (win-win)
 - o Samenwerking met verantwoordelijke wegbeheerders
Resolutie: aanbevelingen 1, 3 en 7
- o Verminderen **omleidingskilometers**
 - o Algemene nulmeting in 2011
 - o Vanaf 2012 < 90 % van de omleidingskilometers van vorig kalenderjaar
 - o Samenwerking met AWV, lokale besturen, organisatoren van evenementen, ...
Resolutie: aanbevelingen 3, 5 en 10

13/01/2011

Gedachtewisseling beheersovereenkomst

Dia 14





Bedankt voor uw aandacht

13/01/2011

Gedachtewisseling beheersovereenkomst

Dia 15

BIJLAGE 2:

Een document van de heer Roger Kesteloot,
waarin het ontwerp van beheersovereenkomst wordt getoetst
aan de resolutie
betreffende de nieuwe beheersovereenkomst 2010-2014
van de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn,
aangenomen door het Vlaams Parlement op 1 juli 2010

Resolutie meerderheid 2010-07-01:**Vraag aan de Vlaamse Regering om bij het opstellen van de nieuwe beheersovereenkomst met de Vlaamse Vervoermaatschappij – De Lijn (VVM)****LINK met uiteindelijke beheersovereenkomst**

1° in de nodige acties en middelen te voorzien voor de snelle realisatie van de digitalisering van het vervoerbewijs en de boordcomputer. Die realisatie moet het mogelijk maken om te komen tot één vervoerbewijs voor alle openbaarvervoernetten, en te focussen op een vraaggestuurd model, de comodaliteit te stimuleren en de doorstroming te verbeteren;

OD 7.5 Comodaliteit en mobiliteitsmanagement

OD 7.11 Stiptheid dienst aanbod

OD 7.16 Ontwaardingssysteem

SP 8.1 Retibo

2° vanuit een visie op comodaliteit maximaal in te zetten op afstemming met het spoorverkeer, autodelen, fietspunten en het aanbod van de andere gewestelijke openbaarvervoermaatschappijen;

OD 7.3 Klant en netmanagement (vertraming – snelbussen)

OD 7.6 Cambio

OD 7.7 Carpooldatabank

3° in te zetten op innovatieve systemen en de efficiëntie van het vervoerssysteem, om de doorstroming te verbeteren en de betrouwbaarheid van het openbaar vervoer te verhogen. Op die manier kunnen ook kostenbesparingen gerealiseerd worden;

OD 7.5 Comodaliteit en mobiliteitsmanagement

OD 7.11 Stiptheid dienst aanbod

4° maatregelen te nemen die enerzijds de 'lege kilometers' van en naar de stelplaats tot een minimum beperken en anderzijds de bedoeling hebben de bezettingsgraad op te trekken met als doel 'lege bussen' te vermijden;

OD 7.4 Klantenwerving – klantenbinding

OD 7.18 Efficiëntieverhoging

OD 7.20 Opmaak MKBA grote infrastructuurwerken

OD 7.24 Financieel

Interne Werking 9.1 Interne processen

Interne Werking 9.3 Verbeterprocessen meetbare efficiëntiewinsten

5° te blijven streven naar een stijgend aantal reizigers en daarbij bijzondere aandacht te verlenen aan het woon-werkverkeer, waarbij ingespeeld wordt op de behoeften van bedrijven, en waarbij kan worden samengewerkt met lokale (sociale) partners;

OD 7.18 Efficiëntieverhoging

Interne Werking 9.3 Verbeterprocessen meetbare efficiëntiewinsten

6° rekening te houden met de budgettaire beperkingen, een kostenbeheersing te realiseren, en een pad inzake verhoging van de kostendekkingsgraad uit te tekenen zonder erbij in te boeten aan comfort en dienstverlening;

OD 7.8 Kwaliteitsmonitor

OD 7.24 Financieel

Interne Werking 9.1 Interne processen

Interne Werking 9.3 Verbeterprocessen meetbare efficiëntiewinsten

7° de modelmatige planning van de exploitatie en het moderniseren van de software, waar nodig, op te nemen in de beheersovereenkomst. Die modelmatige planning moet opgenomen worden in het jaarlijkse planningproces. Realistische rijtijden en aansluitingen moeten leiden tot betere stiptheid en grotere betrouwbaarheid;

OD 7.11 Stiptheid dienst aanbod

OD 7.20 Opmaak MKBA grote infrastructuurwerken

Interne Werking 9.3 Verbeterprocessen meetbare efficiëntiewinsten

8° te streven naar de inzet van het meest efficiënte openbaarvervoermiddel. Waar mogelijk worden belbussen ingezet op structureel onderbezette lijnen en structureel onderbezette belbussen vervangen door taxi's;

OD 7.24 Financieel

9° in extra capaciteit te voorzien op overbezette lijnen, onder meer door frequentieverhogingen, de inzet van aangepaste voertuigen, en door werk te maken van een verdere vertraming van het openbaarvervoernet;

OD 7.12 Capaciteitbeheer

10° een ‘masterplan groen vervoer’ voor het gehele net van De Lijn uit te werken en op te nemen in de beheersovereenkomst;

OD 7.22 Groen openbaar Vervoer

Interne Werking 9.1 Interne processen

11° de noodzakelijke beheersgegevens (zoals beladen kilometers, onbeladen kilometers, percentage stationnement, percentage dienstactiviteiten op het voertuig, percentage dienstactiviteiten niet op het voertuig, commerciële snelheid en stiptheid) structureel in kaart te brengen en op te nemen in de beheersovereenkomst;

OD 7.24 Financieel

12° de beheersovereenkomst (onder meer de essentiële gegevens zoals prijsbeleid, reizigersgegevens, prioritering van projecten) jaarlijks te laten evalueren door het Departement Mobiliteit en Openbare Werken;

De evaluatie van de Beheersovereenkomst is een bevoegdheid van de Minister.

Het departement Mobiliteit en Openbare Werken maakt daartoe een voorstel (van evaluatie) op.

Opgenomen in **generieke bepalingen**.

13° in te zetten op een betere communicatie voor en met de klant waarbij ingespeeld wordt op de nieuwe media (e-mail, sms, bestaande en nieuwe passagiersinfo, realtime-info enzovoort) om de klant te informeren. Klanten wensen immers op de hoogte te zijn van zowel geplande ‘storingen’ (werken) als onvoorziene ‘storingen’ (ongevallen);

OD 7.9 Informatie & Communicatie

SP 8.2 Rise

14° bij de evaluatie van de bestaande lijnen en invoering van nieuwe lijnen, de lokale overheden actief te betrekken zodat de gemeenten en steden een belangrijkere en meer toonaangevende rol spelen in de uitbouw naar een meer vraaggestuurd aanbod. Dat maakt het eveneens mogelijk om voldoende draagvlak te realiseren bij en binnen steden en gemeenten;

De uitvoering van het netmanagement zal verlopen onder de (bestaande) koepel van het mobiliteitsconvenant.

OD 7.1 Klant en netmanagement

15° de nodige middelen uit te trekken voor de optimale toegankelijkheid van het openbaar vervoer zowel van de voertuigen als wat de halte-infrastructuur betreft;

OD 7.17 Toegankelijkheid

OD 7.23 Stakeholdermanagement

16° met het oog op de structurele vermindering van de reizigersfraude, doelstellingen op te nemen om jaarlijks meer reizigers te controleren om het zwartrijden systematisch en doelgericht te verminderen;

OD 7.13 Sociale veiligheid

17° de boetetarieven te differentiëren na een voorafgaande evaluatie;

Bedenking:

Bij een eventuele hervorming van het tariefsysteem van de administratieve boetes bij De Lijn dient rekening gehouden te worden met:

- tarieven moeten voldoende “afschrikwekkend” te zijn om een preventieve rol te kunnen spelen;

- het boetesysteem moet voldoende helder en transparant zijn, waardoor communicatie naar de gebruiker haalbaar blijft.

OD 7.13 Sociale veiligheid

18° de prioriteiten te bepalen vanuit de mobiliteitsvisie 2020 en de projecten uit te voeren afhankelijk van de vastgelegde prioriteiten;

OD 7.1 Klant en netmanagement

OD 7.2 Klant en netmanagement (voor-)stedelijke netten

OD 7.3 Klant en netmanagement (vertraming – snelbussen)

OD 7.18 Efficiëntieverhoging

Interne Werking 9.3 Verbeterprocessen meetbare efficiëntiewinsten

19° na de uitrol van de smartcard een evaluatie van het tarievenbeleid en de prijselasticiteit te organiseren;

OD 7.14 Tarieven - tariefsysteem

20° op regelmatige basis de marketingacties te evalueren en, waar nodig, bij te sturen; **OK**

OD 7.4 Klantenwerving – klantenbinding

21° te waken over kwaliteitsvolle arbeidsomstandigheden voor de chauffeurs van De Lijn en haar exploitanten.

OD 7.10 (Verkeers-)veiligheid

OD 7.25 Mensen, leren, groeien.

22° verdere inspanningen te leveren om het veiligheidsplan te monitoren en desgevallend bij te sturen.

OD 7.13 Sociale veiligheid

BIJLAGE 3:

Het ontwerp van beheersovereenkomst 2011-2015
tussen de Vlaamse Regering en de VVM - De Lijn

INHOUD

Het ontwerp van beheersovereenkomst	25
De openbaredienstverplichtingen van De Lijn	69
Projectomschrijving RISE (Reisinformatie Systemen Extra)	77
Projectomschrijving Retibo (registratie, ticketing en boordcomputer)	79
Berekening reizigersaantallen.....	87
Actieplan Groen Openbaar Vervoer in 2015	89
Taken en rollen van De Lijn.....	119
Shortlist prioritaire projectclusters verlenging tramlijnen/ snelbusprojecten	123

Beheersovereenkomst
Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn
01/01/2011 – 31/12/2015



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	26
A Generiek	27
I Algemene bepalingen	27
1. Ondertekenende partijen	27
2. Voorwerp van de overeenkomst	27
3. Inwerkingtreding en duur van de overeenkomst	28
4. Definities	28
II Engagements van het agentschap	29
5. Relevante beleidsdoelstellingen / beleidskader	29
6. Strategische organisatiedoelstellingen	30
7. Operationele organisatiedoelstellingen	31
8. Strategische Projecten	46
9. Interne werking	49
10. Aanvullende opdrachten	52
11. Andere engagements	52
III Engagements van de Vlaamse Regering	53
12. Financiële bepalingen	53
13. Andere engagements	54
IV Financiële betrekkingen tussen de ondertekenende partijen	59
14. Herkomst van de financiële middelen van het agentschap	59
15. Financiële betrekkingen tussen de ondertekenende partijen	59
16. Algemene bepalingen inzake het beheer van de financiële middelen	59
V Opvolging, rapportering en evaluatie	62
17. Opvolging	62
18. Rapportering	63
19. Evaluatie	63
VI Geschillenregeling	64
20. Geschillenregeling	64
VII Aanpassingen beheersovereenkomst - opschortende voorwaarden	64
21. Aanpassing van de beheersovereenkomst - opschortende voorwaarden	64
VIII Aanvullende bepalingen en overgangsbepalingen	64
22. Bijzondere regelingen in verband met de pensioenlasten	64
23. Aanvullende bepalingen	65
24. Overgangsbepalingen	65
B Specifiek deel	66
25. Verplichtingen van het agentschap inzake tarieven	66
26. Samenwerkingsovereenkomsten	66
27. Bijzondere bepalingen ten gevolge van specifieke situaties, eigen aan het agentschap	66
C Ondertekening	67
28. Ondertekening	67
BIJLAGEN	68

A Generiek

I. Algemene bepalingen

1. Ondertekenende partijen

Tussen

de Vlaamse Regering, vertegenwoordigd door Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken, mevrouw Hilde Crevits, hierna de Minister te noemen en
de Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn, met zetel te 2800 Mechelen, Motstraat 20, vertegenwoordigd door de voorzitter van haar raad van bestuur, de heer Jos Geuens, en door haar directeur-generaal, de heer Roger Kesteloot, wordt volgende beheersovereenkomst afgesloten:

2. Voorwerp van de overeenkomst

Deze beheersovereenkomst wordt afgesloten ter uitvoering van artikel 25 van het decreet van 31 juli 1990 betreffende het vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn.

Deze beheersovereenkomst legt de wederzijdse rechten en verplichtingen van het Vlaamse Gewest en De Lijn vast bij alle activiteiten die rechtstreeks of onrechtstreeks, geheel of gedeeltelijk verband houden met het gemeenschappelijke stads- en streekvervoer, verricht in het Vlaamse Gewest, vanuit of naar dit Gewest, alsook de rechten en plichten van beide partijen in het kader van de aanvullende opdracht van het leerlingenvervoer Bijzonder Onderwijs, die decretaal aan De Lijn werd toegewezen.

Deze beheersovereenkomst regelt de modaliteiten bij de uitvoering van de decreten, wetten en uitvoeringsbepalingen, zoals die geïnventariseerd zijn in bijlage 1. Volgende decreten vormen het basiskader voor de openbare-dienstverplichtingen van De Lijn:

- het decreet van 31 juli 1990 tot oprichting van de Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn, waarin de decretale opdracht aan De Lijn wat betreft beleid, planning en uitvoering van het geregeld vervoer in Vlaanderen wordt omschreven.
- het decreet van 20 april 2001 betreffende de organisatie van het personenvervoer over de weg en de oprichting van de Mobiliteitsraad van Vlaanderen en de bijhorende besluiten van de Vlaamse regering. Dit decreet legt de basis voor het netmanagement en de basismobiliteit en wordt geoperationaliseerd in volgende besluiten:
- het Besluit van de Vlaamse Regering van 19 juli 2002 betreffende het geregeld vervoer, de bijzondere vormen van geregeld vervoer, het vervoer voor eigen rekening en het ongeregeld vervoer
- het Besluit van de Vlaamse Regering van 29 november 2002 betreffende de Basismobiliteit in het Vlaamse Gewest
- het Besluit van de Vlaamse Regering van 13 december 2002 betreffende het netmanagement en de daaruit voortvloeiende operationalisatie: Mobiliteitsvisie 2020 van De Lijn.
- het Besluit van de Vlaamse Regering van 12 september 2003 betreffende de rapportering over het personenvervoer over de weg
- het decreet van 20 april 2001 betreffende de mobiliteitsconvenants en de bijhorende besluiten van de Vlaamse Regering en de ministeriële besluiten
- het decreet van 11 maart 2009 betreffende het mobiliteitsbeleid.

Deze beheersovereenkomst regelt eveneens de modaliteiten bij de uitvoering van activiteiten in opdracht van de Vlaamse Regering die niet decretaal werden vastgelegd.

De engagementen in deze beheersovereenkomst sluiten nauw aan bij de in volgende beleidsdocumenten geformuleerde doelstellingen:

- het regeerakkoord van 15 juli 2009 en de daarop aansluitende beleidsnota 2009-2014 van de minister van Mobiliteit en Openbare Werken, in het bijzonder het hoofdstuk van de beleidsnota getiteld "Een kwaliteitsvol, volledig, efficiënt en geïntegreerd openbaarvervoer aanbod".
- het door de Vlaamse Regering op 20 januari 2009 met de sociale partners en het georganiseerde middenveld ondertekende Pact 2020. Op het vlak van mobiliteit stelt het Pact 2020: "Vlaanderen neemt de nodige maatregelen om een vlotte, veilige en breed toegankelijke mobiliteit te garanderen. Voor het personenvervoer wordt het aanbod, de betaalbaarheid, de betrouwbaarheid en de kwaliteit van het openbaar vervoer vanuit gebruikersoogpunt geoptimaliseerd. In het bijzonder in de Vlaamse steden wordt in 2020 een multimodale, duurzame bereikbaarheid gegarandeerd".

3. Inwerkingtreding en duur van de overeenkomst

De beheersovereenkomst wordt afgesloten voor een periode van 01 januari 2011 tot en met 31 december 2015.

Als bij de verstrijking van de geldigheidsperiode van deze beheersovereenkomst 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.

Als 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 het agentschap, voorlopige regels vaststellen inzake de bijzondere regels en voorwaarden, waaronder het agentschap haar taken vervult.

4. Definities

Voor deze overeenkomst wordt verstaan onder:

- agentschap: het extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn
- Basismobiliteit: netmanagement principe bij de uitbouw van het openbaar-vervoernetwerk (zie decreet Personenvervoer dd. 20 april 2001) dat tot doel heeft binnen de woonzones van grootstedelijke, stedelijke, randstedelijke, kleinstedelijke en buitengebieden een minimumaanbod van geregeld vervoer aan de gebruiker te bieden. Het minimumaanbod houdt bedieningsfrequenties en afstanden tot haltes van geregeld vervoer in.
- departement: departement Mobiliteit en Openbare Werken
- dienstactiviteiten: alle activiteiten die behoren tot het takenpakket van een chauffeur en die hem/haar kunnen worden opgelegd.
- gebiedsevaluatie: instrument voor een doorgedreven analyse van het geregeld vervoer dat De Lijn aanbiedt binnen een geografisch afgebakend gebied en dit:
 - o vanuit een integraal (multifunctioneel) perspectief
 - o vanuit een klantgerichte netwerkbenadering
 - o in nauwe samenwerking met alle externe mobiliteitspartners van De Lijn.
- gepresteerde uren: uren waarvoor een prestatie (i.e. een rit rijden of het uitvoeren van een andere taak) is geleverd
- geregeld vervoer: stads- of streekvervoer van personen met een bepaalde regelmaat en op een bepaald traject, waarbij op vooraf vastgestelde halteplaatsen reizigers mogen instappen of afstappen en dit ongeacht de tractiewijze van de aangewende vervoermiddelen. Dit vervoer is voor iedereen toegankelijk, ongeacht in voorkomend geval, de verplichting om de reis te boeken. Een aanpassing van de exploitatievoorwaarden voor het vervoer doet geen afbreuk aan het geregelde karakter van het vervoer.
- hoofdhalt: een halte (of verschillende halten met dezelfde naam die één geheel vormen), aangeduid met het opschrift "hoofdhalt", die een strategische plaats inneemt in het openbaar-vervoernetwerk. In elke gemeente wordt minstens één hoofdhalt uitgebouwd.

- hoofdwegennet: netwerk van wegen, die als dusdanig gecategoriseerd zijn in het structuurplan Vlaanderen: het internationale snelwegennet, met o.m. hoofdtransportassen en achterlandverbindingen, waarvan een gedeelte behoort tot TEN (Trans European Networks). Het hoofdwegennet verbindt grootstedelijke en regionaalstedelijke gebieden met de economische poorten. De gewestelijke en internationale verbindingfunctie primeert.
- hoogfrequente lijnen: lijnen waarop op minstens zes diensten per uur worden aangeboden.
- indicator: een kwantificeerbare/meetbare parameter die toelaat een proces op te volgen of het bereiken van een doelstelling te evalueren.
- kaderdecreet: het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003 en latere wijzigingen
- kengetal: een vergelijkingswaarde voor een indicator waarover de betrokken partij rapporteert. Kengetallen worden opgegeven voor die operationele doelstellingen waarvan de realisatie in grote mate afhangt van andere partijen dan de rapporterende partij zelf.
- mobiliteitsconvenant: de overeenkomst die tussen verschillende partijen in het mobiliteitsdomein tot stand komt binnen het decreet van 20 april 2001 betreffende de mobiliteitsconvenants. De overeenkomst vormt een hefboom voor de uitbouw van het mobiliteitsbeleid.
- Minister: de Vlaamse minister bevoegd voor Mobiliteit en Openbare Werken
- netmanagement: het geheel van regels en criteria volgend uit het decreet van 20 april 2001 betreffende de organisatie van het personenvervoer over de weg en uit het besluit van de Vlaamse Regering van 13 december 2002 betreffende het netmanagement.
- oprichtingsdecreet: het decreet ter oprichting van de Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn, op 31 juli 1990.
- plaatskilometer: wordt berekend – voor een bepaalde tijdsperiode - door voor elk van alle ingezette voertuigen het aantal plaatsen te vermenigvuldigen met het aantal kilometers dat het voertuig in de dienstregeling aflegt
- Rapporteringsbesluit: Besluit van de Vlaamse Regering van 12 september 2003 betreffende de rapportering over het personenvervoer over de weg
- STOP-principe: principe uit de regeringsverklaring van 22 juli 2004, waarbij wordt voorgeschreven om bij mobiliteitsprojecten in de eerste plaats rekening te houden met voetgangers (Stappers), daarna met fietsers (Trappers), vervolgens met het openbaar vervoer (Openbaar vervoer) en pas dan met het privévervoer.
- streefwaarde: een voor een indicator door de betrokken partij in het kader van deze beheersovereenkomst te bereiken / te realiseren waarde. Streefwaarden worden opgegeven voor die operationele doelstellingen waarvan de realisatie uitsluitend of in overgrote mate afhangt van de betrokken partij zelf.
- variabele rijtijden: rijtijden zijn tijden die voertuigen (trams, bussen,...) in-dienst nodig hebben om plaats-tot-plaatsverbindingen op het vervoernetwerk te overbruggen. Zij staan vermeld in de geplande dienstregeling. Ze kunnen variëren afhankelijk van de periode van de dag/week, rekening houdend met de congestie) en het dienstregelingstype (= variabele rijtijden).

II Engagements van het agentschap

5. Relevante beleidsdoelstellingen / beleidskader

5.1 MISSIE VAN HET BELEIDSDOMEIN

De Lijn zal actief meewerken om op het beleidsdomeinniveau MOW tot een tekst te komen voor een overkoepelende missie en visie en zal zich hierin inschakelen.

5.2 KERNACTIVITEITEN DE LIJN

De Lijn verzekert het gemeenschappelijk stads- en streekvervoer in Vlaanderen. Met het netmanagement werkt het agentschap eraan om binnen het kader gedefinieerd door de

Vlaamse Regering, op een socio-economisch verantwoorde wijze een antwoord te bieden op de evoluerende mobiliteitsbehoeften in Vlaanderen.

De Lijn integreert daarom activiteiten van beleidsvoorbereiding, beheer en ontwikkeling en uitvoering:

- Beleidsvoorbereiding: De Lijn werkt, in overleg met het departement Mobiliteit en Openbare Werken mee aan de beleidsvoorbereiding (op Europees, federaal, Vlaams, provinciaal en gemeentelijk niveau), op het vlak van of met gevolgen voor het stads- en streekvervoer. Het agentschap vormt ook mee de visie over mobiliteit, flankerend beleid en ruimtelijke ordening.
- Beheer en ontwikkeling: De Lijn beheert het volledige lijnennet in, vanuit en naar het Vlaamse Gewest. Daarvoor gebruikt zij verschillende types lijnvoering en past exploitatievormen en –technieken toe. Zij verstrekt informatie aan de reizigers. Ze ontwikkelt nieuwe producten, verzorgt de marketing en beheert de contracten met de private exploitanten. Ook het beheer en de uitvoering van de investeringen voor de aanleg en instandhouding van infrastructuur behoren tot haar takenpakket. Tot slot bewaakt het agentschap de kwaliteit, de samenhang van het openbaar-vervoeraanbod en de kosten.
- Uitvoering: Het agentschap staat in voor de uitvoering van de exploitatie van het stads- en streekvervoer, inclusief de personeels- en voertuigeninzet. Voor de busexploitatie wordt er een evenredig beroep gedaan op het agentschap en de private sector.

5.3 MISSIE VAN DE LIJN

- 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 Vlaams 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 het aangenaam om leven is.

De Lijn draagt daarbij de waarden uit:

- “In dialoog”
- “Samen vooruit”
- “Passie voor onze klant”
- “Zorgzaam ondernemen”

De Lijn vertaalt, als interne operator, deze missie in strategische en operationele doelstellingen, ze vertrekt daarbij van de vier perspectieven die ze ook in haar balanced scorecard gebruikt:

1. Het perspectief van de klant
2. Het perspectief van de resultaten, zowel maatschappelijk als financieel
3. Het perspectief van mensen, leren en groeien
4. Het perspectief van de interne processen.

6. Strategische organisatiedoelstellingen

De strategische doelstellingen van De Lijn kunnen worden ondergebracht in drie hoofdcategorieën:

1. Klant
 - Iedereen denkt spontaan aan De Lijn als voorkeursoptie bij vervoerkeuzes in Vlaanderen.
 - Alle klanten komen met De Lijn tevreden op hun bestemming.

- De Lijn wil op termijn het aantal reizigers verdubbelen, onder andere kaderend binnen de doelstelling van het pact 2020 om 40% van de woon-werkverplaatsingen tegen 2020 te laten gebeuren enerzijds door collectief vervoer, waaronder het openbaar vervoer en anderzijds te voet of per fiets.
-
- 2. Maatschappelijke werking
 - Als gezond en solide Vlaams overheidsbedrijf wil De Lijn sterk gewaardeerd zijn op het vlak van beheer, ontwikkeling en uitvoering van geïntegreerde, duurzame mobiliteit.
 - Met De Lijn als eerste adviseur voor Vlaamse en lokale beleidsmakers wordt openbaar vervoer de voornaamste pijler van duurzame mobiliteit.
- 3. Bedrijfsinterne werking
 - De Lijn wil een bedrijf zijn waar medewerkers gemotiveerd zijn en zich gewaardeerd voelen.

7. Operationele organisatiedoelstellingen

In paragraaf 7 worden de operationele organisatiedoelstellingen van De Lijn beschreven vanuit het kader van de strategische doelstellingen. Daarbij worden steeds aangegeven:

- de relatie met de acties uit het regeerakkoord en/of beleidsbrief van de Minister
- de link met de resolutie (stuk 582) van de Commissie Mobiliteit van 1 juli 2010 betreffende de nieuwe beheersovereenkomst 2011-2014 van De Lijn (Resol nr. 4).
- de bijhorende indicatoren, streefwaarden en kengetallen.

7.1. OPERATIONELE DOELSTELLINGEN MET BETREKKING TOT DE KLANT

7.1.A Doelstellingen m.b.t. het aantal klanten

O.D. 7.1

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: KLANT EN NETMANAGEMENT

De Lijn verhoogt tijdens de looptijd van deze beheersovereenkomst haar reizigersaantal, daarbij wordt rekening gehouden met de beschikbare middelen en de eventueel noodzakelijke correcties bij de invoering van het registratiesysteem (zie verder: strategisch project RETIBO) (Actie B3a).

De Lijn voert het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende het netmanagement uit. Dit gebeurt vanuit de Mobiliteitsvisie 2020 en in overleg met alle betrokken partners in het kader van het mobiliteitsconvenant (Actie B1, B4, B5, B6) (Resolutie 14).

De Lijn verzamelt de vraag van (potentiële) klanten op basis van potentieelonderzoeken en accurate beheersinformatie. Die informatie is ondermeer gebaseerd op een betrouwbare en gedetailleerde registratie van opstappers en bezettingsgraden. Om een goede kennis van de mobiliteitsproblematiek van de huidige en toekomstige klanten zal De Lijn bovendien verder investeren in marktonderzoek. (Acties B1, B3, B6).

De methodiek van de gebiedsevaluaties wordt gehanteerd als instrument voor het netmanagement: het bestaande net wordt zo getoetst op efficiëntie. Met bijvoorbeeld potentieelonderzoeken worden vervolgens de behoeften tot netwerkaanpassing in kaart gebracht.

Ten behoeve van deze netwerkevaluaties wordt elke entiteit van De Lijn opgedeeld in een aantal evaluatiegebieden, die alle zowel stedelijke als niet-stedelijke gebieden bevatten. In elke evaluatiegebied wordt minstens één maal in de doorlooptijd van de beheersovereenkomst een gebiedsevaluatie doorgevoerd. Bijzondere aandacht wordt besteed aan de entiteitsoverschrijdende afstemming binnen gebieden die desgevallend door meer dan een entiteit worden beheerd.

Vanuit de gebiedsevaluaties (en de methodieken van o.a. potentieelonderzoek) motiveert De Lijn haar voorstellen in het kader van de prioriteiten voor netmanagement (Acties B1, B5, B6, 11a) (Resolutie 18). Deze gebiedsevaluaties worden op regelmatige basis uitgevoerd en passen altijd in het kader van het mobiliteitsconvenant (procesmatig, in samenspraak met alle betrokken partners).

Indicatoren	Streefwaarden
1. reizigersgroei	+ 10,5 % (2011-2015)*
2. realisatiegraad gebiedsevaluaties	100 % van de evaluatiegebieden voor eind 2015

*Hierbij dient rekening gehouden te worden met de eventueel noodzakelijke correcties aan reizigersaantallen bij de invoering van het registratiesysteem (zie verder: strategisch project RETIBO)

In het kader van de bepalingen van het mobiliteitsdecreet vervult De Lijn haar adviserende rol in beleidsvoorbereidende activiteiten en in de beslissingsprocessen rond ruimtelijke ontwikkelingen (Mober en Mer- werkzaamheden). Zo inventariseert De Lijn voor haar gebiedsevaluaties:

- de potentieelimpact voor De Lijn bij grootschalige ruimtelijke en mobiliteitsontwikkelingen
- de kosten voor bijkomende exploitatie vanuit een duurzaam mobiliteitsoogpunt omwille van vanuit mobiliteitsoogpunt minder gewenste ruimtelijke ontwikkelingen.

O.D. 7.2

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: KLANT EN NETMANAGEMENT (VOOR-) STEDELIJKE NETTEN

De Lijn besteedt bij de realisatie van haar Mobiliteitsvisie 2020 bijzonder aandacht aan de uitbouw van de voorstadsnetten, a priori in de regio's Brabant-Brussel, Antwerpen en Gent (Actie B3a) (Resolutie 18). Zo zal in december 2015 het Regionet Brabant-Brussel, het snelbusonderdeel van het GEN, fors uitgebreid zijn. Ook de (voor-)stedelijke vervoernetwerken in Antwerpen en Gent worden verder uitgebouwd. Daarbij wordt de nadruk gelegd op kwaliteit met speciale aandacht voor de commerciële snelheid, regelmaat en voldoende capaciteit.

In het kader van de comodaliteit houdt De Lijn bij het uittekenen van haar openbaar-vervoeraanbod rekening met het aanbod van de andere stads- en streekvervoermaatschappijen en de spoorwegen. Het agentschap voert daarom constructief overleg met deze maatschappijen, onder meer met het oog op een zo optimaal mogelijke afstemming van de vraag en het aanbod, halten, reiswegen en dienstregelingen (optimalisatie van aansluitingsmogelijkheden).

Indicatoren	Streefwaarden
1. Aantal reizigers per aangeboden plaatskilometer in stedelijke en voorstedelijke gebieden van Gent, Antwerpen en Vlaams-Brabant (op netniveau) – (in afwachting van ReTiBo tellingen)	nulmeting en bepaling streefwaarde na invoering ReTiBo
2. Aantal ritten met capaciteitsproblemen	Naar halvering aantal probleemritten in 2015
3. Kwaliteit afstemming dienstregelingen: a. Aantal of % niet gerealiseerde aansluitingen bus – bus (Bo)	groeipad naar halvering probleemaansluiting in 2015
Kengetallen	
4. Aantal overstappers bus – trein en trein – bus in stations waarvoor tussen De Lijn	Trend in + (nulmeting na de invoering van ReTiBo)

en Infrabel conventie bestaat	
5. Kwaliteit afstemming dienstregelingen: - Aantal of % niet gerealiseerde aansluitingen trein – bus (Aribus) - Aantal of % niet gerealiseerde aansluitingen trein – bus wegen excessieve treinvertraging	Groeipad naar halvering probleemaansluiting in 2015 Groeipad naar halvering probleemaansluiting in 2015

O.D. 7.3

**OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN/ KLANT EN NETMANAGEMENT
(VERTRAMMING - SNELBUSSEN)**

De Lijn start in elke entiteit met minstens één project van hoogwaardig spoorgebonden openbaar vervoer (zie bijlage X). Dit gebeurt volgens de prioriteiten vastgesteld in potentieelonderzoeken, rekening houdend met het maatschappelijk draagvlak en getoetst aan de resultaten van een Maatschappelijke Kosten / Batenanalyse in het voor de betrokken projecten(clusters) relevante studiegebied. (Acties 3, B2) (Resolutie 18). Daarom begint ze ten laatste in 2011 met de voorbereidende studies en aansluitend de vergunningentrajecten.

Bij de bepaling van de prioriteiten op het vlak van netmanagement geeft De Lijn extra gewicht aan de positieve effecten op het woon-werkverkeer. Onder meer met het oog op een groener woon-werkverkeer werkt ze een concept van snelbusbediening uit (Acties 3, B1, B2, B5) (Resolutie 18). Dit concept wordt vóór eind 2015 in elke entiteit minstens driemaal omgezet in een project. Dit gebeurt volgens de prioriteiten vastgesteld in potentieelonderzoeken, rekening houdend met het maatschappelijk draagvlak en getoetst aan de resultaten van een Maatschappelijke Kosten / Batenanalyse in het voor de betrokken projecten(clusters) relevante studiegebied.

Bij het implementeren van snelbusprojecten wordt ingespeeld op de behoeften van de bedrijven en wordt samengewerkt met lokale (sociale) partners.

De commerciële snelheid van deze nieuwe verbindingen voldoet aan de kwaliteitseisen van het Mobiliteitsplan Vlaanderen.

De Lijn houdt bij de bepaling van haar openbaar-vervoeraanbod rekening met het aanbod van de spoorwegen en de andere stad- en streekvervoermaatschappijen. De Lijn voert daarom constructief overleg met deze maatschappijen, onder meer met het oog op een zo goed mogelijke afstemming van vraag en aanbod, halten, reizenwegen en dienstregelingen (optimalisatie van de aansluitingsmogelijkheden) (Acties 3, B2, B3a, B5) (Resolutie 2).

Indicatoren	Streefwaarden
1. Aantal aangeboden plaatskilometers tram / entiteit	Trend in + (2011-2015)
2. Aantal tramreizigers/jaar/entiteit	Trend in +
3. Aantal aangeboden plaatskilometers snelbus per entiteit	Trend in + (2011-2015)
4. Aantal snelbusreizigers/jaar/entiteit	Trend in +
Kengetallen	
5. Stiptheid dienstregelingsaanbod	
a. Commerciële snelheid trams/snelbussen: - Reële rijtijd/rit t.o.v geplande km - Reële rijtijd/rit t.o.v reëel afgelegde km	Cfr. Besluit Netmanagement (zie p. 31) Cfr. Besluit Netmanagement (zie p. 31)
b. Vf-factor trams en snelbussen op aantal geselecteerde typerelaties (rijtijd OV vs. auto)	Cfr. Besluit Netmanagement (zie p. 31)
Kengetallen	

6. Aantal tramreizigers/ jaar/ aangeboden plaatskilometer per entiteit	Trend in +
7. Aantal snelbusreizigers/jaar/aangeboden plaatskilometer per entiteit	Trend in +

O.D. 7.4**OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: KLANTENWERVING - KLANTENBINDING**

Om nieuwe klanten aan te trekken zal De Lijn:

- effectieve, doelgroepgerichte campagnes voeren om meer mensen te overtuigen om te kiezen voor bus of tram
- inzetten op point-of-entry-campagnes om ondermeer de instroom van de jonge reizigers te verzekeren
- doelgroepgericht en drempelverlagend opleidingen voorzien over "hoe het openbaar vervoer te gebruiken"
- attractieve derdebetalerssystemen blijven ontwikkelen en promoten bij vooral scholen, werkgevers en aanbieders van vrijetijdsactiviteiten
- inzetten op de vertaling van nieuwe behoeften in aantrekkelijke, nieuwe producten (bijvoorbeeld snelbussen, multimodale bereikbaarheidsfiches, ontsluiting bedrijventerreinen, digitaal reisadvies op maat, tariefproducten,...) (Acties B2, B3a, B4, B5, B6) (Resolutie 4, 20).

Door nauwgezette, klantgerichte nazorg wordt bovendien de klantenloyauteit verhoogd (winnen abonnees, verhogen gebruiksfrequentie) (Acties B4, B6).

Elke marketingcampagne wordt geëvalueerd op doeltreffendheid.

Al deze acties geven blijk van een slim en menselijk imago van De Lijn (Actie B3a, B6). Bij elke actie wordt meegegeven dat het een **slim** idee is om met De Lijn te reizen (want zo vermijd je bijvoorbeeld parkeerstress of files en spaar je het milieu). Bovendien communiceert het agentschap altijd op een warme (menselijke) manier. De boodschap "we rijden niet met bussen en trams, maar met mensen" staat altijd centraal.

Indicatoren	Streefwaarden
1. Mediabereik marketingplan De Lijn	Op kritisch niveau (min. 80% bij doelgroepen)
2. KPI-index imago De Lijn	80%

O.D. 7.5**OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: COMODALITEIT EN MOBILITEITSMANAGEMENT**

Door haar actieve rol als comodale en dynamische mobiliteitsmanager is De Lijn partner bij de realisatie van comoditeit in Vlaanderen en Brussel (metronet) (Actie 2b, C 1 6) (Resol. 3).

De Lijn werkt daarom volgens het STOP-principe actief mee aan de acties van de Vlaamse Regering voor meer en betere P+R-voorzieningen. Ze verbetert de bediening van de P+R's. Zo ontwikkelt het agentschap een aanbod dat een hefboom kan zijn voor het dynamische verkeersmanagement dat door de Vlaamse Overheid verder ontwikkeld wordt en dat op alle snel- en ringwegen zal voorzien worden. Hierbij wordt actuele vertrek- en reistijdinformatie over het openbaar-vervoeraanbod aan de P+R's via het autonetwerk voorzien op het hoofdwegennet (portieken, ...), in combinatie met de actuele reistijd.

In het kader van de verspreiding van realtime en multimodaal reisadvies (via internet, telefoon, gsm,...) voert De Lijn onderzoek naar het ontwikkelen van een gemeenschappelijk platform met de derde partijen die daarbij betrokken zijn.

De Lijn maakt een samenwerkingsakkoord op met de instantie die daarvoor in opdracht van de Vlaamse Overheid zal instaan. (Actie B4) (Resolutie 3).

In ruil voor informatie die De Lijn nodig heeft voor de uitoefening van haar eigen opdrachten, stelt het agentschap dienstregelingen, tariefinformatie en realtime reisinformatie ter beschikking. De Lijn blijft betrokken bij de communicatiekanalen voor de verspreiding van multimodaal reisadvies.

De Lijn zet ook verder in op multimodale productontwikkeling zoals:

- fietsprojecten
- bereikbaarheidsfiches
- het elektronisch vervoerbewijs (binnen het strategisch project Retibo - zie verder) dat de betaling van andere mobiliteitsproducten zal toelaten (Resol. 1)

Specifiek wat de comodaliteit fiets / openbaar vervoer betreft, zal De Lijn actief de installatie van fietsvoorzieningen bij – minstens - alle hoofdhaltten van het openbaar vervoer promoten bij de lokale besturen.

De Lijn werkt tot slot mee aan de realisatie van comodaliteit door als voorkeurspartner en in het kader van samenwerkingsakkoorden met de andere betrokken partners, input te leveren in de planning en uitvoering van Minder Hindermaatregelen bij de uitvoering van infrastructuurprojecten (Actie A7)

Indicatoren	Streefwaarden
1. Aantal autoparkeerplaatsen op P+R De Lijn	groeitrend in +
2. Gebruik van P+R-faciliteiten	
a. Aantal bezette autoparkeerplaatsen/ aantal aangeboden plaatsen op P+R De Lijn	85 %
b. Aantal bezette fietsparkeerplaatsen/ aantal aangeboden plaatsen op P+R De Lijn	85 %
3. Aanbod openbaar vervoer aan P+R (bedieningsfrequentie)	12' spitsfrequentie
4. Aantal fietsvoorzieningen op hoofdhaltten van De Lijn	95 % van de hoofdhaltten in 2015

O.D. 7.6

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: CAMBIO

De Lijn wil aan haar klanten een kwaliteitsvolle verplaatsing van deur tot deur aanbieden. Zo is een verplaatsing eigenlijk een keten van verplaatsingen waarbij telkens het geschikte vervoermiddel hoort. De Lijn participeert daarom in cambio, autodelen in Vlaanderen. Met cambio wil De Lijn autodelen aanbieden in de meest brede en algemene vorm met onder andere marktstudies, conceptontwikkeling, concepttoetsing, promotiecampagnes, fondsenwerving, integratie in het elektronisch vervoerbewijs,...

De Lijn voorziet bij de uitwerking van het ééngemaakt vervoerbewijs de gebruiksfaciliteiten van dit instrument voor het cambio-autodelen, op het niveau van wat er mogelijk is met de MOBIB-kaart in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Indicatoren	Streefwaarden
Aantal klanten cambio	groeitrend: + 20%/jaar
Aantal gecombineerde abonnementen cambio-De Lijn	behoud huidige % De Lijn-abonnees onder de Cambioklanten gecombineerde abonnementen groeien procentueel mee met aantal Cambio-klanten

O.D. 7.7

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: CARPOOLDATABANK

De Lijn wil aan de klanten een slimme verplaatsing van deur tot deur aanbieden, waarbij multimodaliteit centraal staat. Daarom zal De Lijn het beheer van de carpooldatabank - in functie van gedetecteerde behoeften - verder verbeteren met gerichte producten of diensten.

De Lijn onderneemt bovendien acties om carpooling in de brede betekenis (carpooling, vanpooling, eventpool, schoolpool) bij het grote publiek te promoten als een duurzaam alternatief voor het autosolisme. (Actie 2b, C1.6) (Resol. 2).

7.1.B Doelstellingen m.b.t de tevredenheid van de klanten

O.D. 7.8

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: KWALITEITSMONITOR

De Lijn waarborgt een kwaliteitsvolle behandeling van de klantenreacties binnen vooraf voorziene behandelingstermijnen.

De Lijn onderzoekt bovendien systematisch de tevredenheid van haar klanten, zowel via het tweejaarlijkse (strategisch) klantentevredenheidsonderzoek als via continue tevredenheidsmetingen in het kader van de kwaliteitsmonitor.

De kwaliteitsmonitor is een geïntegreerd meetinstrument dat de strategische kwaliteitsfactoren van De Lijn meet en rapporteert met het oog op een zo efficiënt en effectief mogelijke inzet van de middelen. De data in deze tool worden op volgende manier verzameld:

1. extern: tevredenheidsonderzoek bij klanten (continu en tweejaarlijks), systematische registratie en gestructureerde verwerking van klantenreacties
2. intern: monitoring en permanente metingen.

De resultaten van de kwaliteitsmonitor vormen voor De Lijn de toetssteen voor de strategische doelstellingen over de klanten. Met de kwaliteitsmonitor kan De Lijn immers de tevredenheid van klanten gedetailleerd in kaart brengen. Bedoeling is om zo verbeteracties uit te tekenen en de klantentevredenheid te verhogen.

De Lijn stelt bovendien tevredenheidsnormen voorop voor zowel de algemene tevredenheid als voor de prioritaire tevredenheidsfactoren en de minder prioritaire tevredenheidsfactoren (*Actie B6*) (Resolutie 6).

De prioritaire tevredenheidsfactoren, op basis waarvan prioritaire acties dienen te worden genomen, worden bepaald op basis van de resultaten van een tweejaarlijkse tevredenheidsmeting, die in de looptijd van de beheersovereenkomst nog in de jaren 2012 en 2014 zal worden gehouden.

De – eventueel verschuivende – prioriteiten zullen door De Lijn worden gemeld aan de Vlaamse Regering.

Indicatoren	Streefwaarde
Score tevredenheidsmetingen op prioritaire tevredenheidsfactoren	Top 2 tevredenheid ≥ 70 % Bodem 2 tevredenheid ≤ 5 %

Specifiek voor de hierna omschreven tevredenheidsfactoren worden volgende operationele doelstellingen geformuleerd (O.D 7.9 t/m 7.12)

O.D. 7.9

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: INFORMATIE EN COMMUNICATIE

De Lijn investeert in reizigersinformatie, een kritische succesfactor uit haar tevredenheidsonderzoeken. Door bijvoorbeeld in te spelen op de veranderende behoeften op vlak van informatie, wil het agentschap de gebruiksvriendelijkheid van haar communicatie verhogen en zo de globale reiservaring van haar klanten verbeteren.

Zo wordt er meer en meer gebruik gemaakt van nieuwe technologische opportuniteiten: moderne communicatiemiddelen en (overal waar nodig) toegankelijke reizigersinformatie, zowel statische als

dynamische (realtime) informatie. Op vlak van statische informatie wordt verder gewerkt aan de kwaliteitsverhoging van reizigersinformatie op maat, zowel op het voertuig en als aan de halte (dienstregeling, omleidingen,...). Ook op het domein van de realtime informatie volgt De Lijn de laatste ontwikkelingen op de voet en wil daarom inzetten op innovatieve informatie-, routing-, navigatie-, waarschuwing- en adviessystemen, aangeboden aan de halte, op het voertuig en via het web/mobiel internet. (Acties B3a, B4, B6) (Resolutie 13).

Speciale aandacht zal daarbij gaan naar:

- reizigersinformatie vóór de start van de verplaatsing (op het moment dat de verplaatsingsbehoefte zich stelt) actuele informatie bij verstoring van de dienstregeling (zie verder: strategisch project RISE, projectomschrijving in bijlage 2). Er is uitrol van een mobiele applicatie voorzien voor bepaalde mobiele platformen die zowel een routeplanner als realtime informatie combineert.

Indicatoren	Streefwaarden
1. Kwaliteitsmonitor: score op factor 'informatie & communicatie'	Top 2 tevredenheid $\geq 70\%$ Bodem 2 tevredenheid $\leq 5\%$
2. Aantal bezoeken website	12.500.000/jaar
3. Aantal routeberekeningen	Trend in +
4. Omleidingen via e-mail voor alle entiteiten	Beschikbaar in 2012
5. Alle haltes uitgerust met nieuwe halte-informatie	100% in 2012
6. 750 hoofdhalttes uitgerust met operationele realtime-informatie	750 in 2012
7. Start realtimecommunicatie met de klant op alle voertuigen (koppeling Bo)	in 2014, volledige realisatie in 2015

O.D. 7.10

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: VERKEERSVEILIGHEID

Ondermeer op basis van adequate ongevalgegevens (van ongevallen waarbij De Lijn betrokken is) bouwt het agentschap haar eigen verkeersveiligheidsplan. Om het aantal ongevallen terug te dringen, investeert De Lijn ook in bijkomende opleidingen vakbekwaamheid voor haar chauffeurs.

Eveneens in het kader van de verkeersveiligheid voert De Lijn een opleidingsbeleid dat ertoe leidt dat het aantal verkeersovertredingen door haar chauffeurs zo sterk mogelijk beperkt.

Indicatoren	Streefwaarden
Op te maken verkeersveiligheidsplan met o.a:	
1. ongevallen/100.000 km exploitatie De Lijn	vanaf 2011: jaarlijkse daling met 2,5%
2. ongevallen eigen verantwoordelijkheid /100.000 km	vanaf 2011: jaarlijkse daling met 2,5%
3. Verkeersboetes / km exploitatie De Lijn	geleidelijke afname van 1/110.000 km naar 1/150.000 km in 2015

O.D. 7.11

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: STIPTHEID DIENSTAANBOD

Met het oog op de tevredenheid van haar klanten en de werving van nieuwe klanten realiseert De Lijn een verplaatsingsduur die de concurrentie met andere vervoermodi aankan. Daarom investeert ze verder in zowel interne (maatregelen waarop De Lijn zelf vat heeft) als in externe doorstroming van het openbaar vervoer (samen met de wegbeheerders). De gerealiseerde rijtijden worden opgevolgd in het kader van het wegwerken van doorstromingsknelpunten.

De Lijn hanteert het principe dat de aangeboden dienstregeling gerespecteerd moet worden. Daarom wordt gewerkt volgens het principe van variabele rijtijden (Acties 1,A3, B6, B7) (Resolutie 1, 3, 7).

Indicatoren	Kengetallen
Stiptheid: % op tijd bij het aankomen van de rit (globaal, avondspits dinsdag P2) - regelmaat: afwijking t.o.v. geplande interval aan alle timing points (% hoger dan +/- ...sec) (enkel van toepassing bij hoogfrequente lijnen) - gehaalde commerciële snelheid per lijn - reële rijtijd/rit t.o.v. geplande km - reële rijtijd/rit t.o.v. reël afgelegde km - Vf-factor op enkele exemplarische relaties	Maximumnorm cfr. Besluit Netmanagement (zie p. 31)

O.D. 7.12

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: CAPACITEITBEHEER

De Lijn zal binnen haar budgettaire mogelijkheden extra capaciteit voorzien op overbezette lijnen/trajecten door het aanbieden van een aangepaste dienstregeling (bijvoorbeeld: het herschikken van doortochtmomenten, het verhogen van frequentie, het inzetten van aangepaste voertuigen,...).

Met het oog op efficiënt en effectief capaciteitbeheer wordt de bezetting van de voertuigen permanent gemonitord. Per type voertuig wordt daarvoor een overbezettingsnorm gehanteerd (Acties B1, B5, B6) (Resolutie 9).

De Lijn – normen overbezetting
Overbezetting stad = meer dan alle zitplaatsen + 80% staanplaatsen
Overbezetting PCC stad = meer dan alle zitplaatsen + 65% staanplaatsen *
Overbezetting streek = meer dan alle zitplaatsen + 75% staanplaatsen
Overbezetting streek op hoofdwegennet = meer dan alle zitplaatsen

VOERTUIGTYPE		stad	streek niet snelweg	streek snelweg
12m streekbus		92	89	39
12 m stadsbus		90		
citybus		55 / 62		
gelede AB		130 / 138	124 / 133	48 / 59
Hermelijn		215	205	
PCC	1R (1-2-3-4-5)	81		
PCC	PCC 1&2 - 2R	74		
Kustram		235	235	

7.1.C Overige operationele doelstellingen m.b.t. de klant

O.D.7.13

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: SOCIALE VEILIGHEID

Met de permanente bewaking van het plan “Veilig op Weg” waarborgt De Lijn de veiligheid van haar klanten en haar eigen personeel.

De Lijn bepaalt haar sociale veiligheidsbeleid aan de hand van een Veiligheidsmonitor. Een wetenschappelijk instrument dat alle registraties van feitelijke incidenten op en in de buurt van het geregeld stads- en streekvervoer verzamelt en analyseert. De veiligheidsmaatregelen worden op basis van deze Veiligheidsmonitor gericht, gepast en flexibel ingezet. De Lijn waakt erover dat er maatregelen genomen worden voor elk van de clusters van sociale veiligheidsthema's zoals die door de Veiligheidsmonitor worden gedefinieerd: onveiligheidsgevoelens, storend gedrag, diefstal, vandalisme, geweldrisico's, ...

De maatregelen werken zowel remediërend als preventief. Zo voert De Lijn op regelmatige basis, systematische en doelgericht, reizigerscontroles uit om fraude te verminderen (Resolutie 16). In het kader van de “Veilig op Weg”- werking evalueert De Lijn de werking (preventief – handhavend) van het administratieve boetesysteem en stelt zo nodig aanpassingen voor (Resolutie 17).

De Lijn draagt bij tot het sociale veiligheidsdebat vanuit het besef dat de sociale-veiligheidsthematiek een globaal maatschappelijk fenomeen is. Het openbaar vervoer vormt in de openbare ruimte immers slechts één microkosmos, waarin zich agressieproblemen kunnen stellen. Om die reden staat De Lijn ook voor een geïntegreerde benadering van de agressieproblematiek, waarin alle betrokken maatschappelijke actoren – op een afgestemde manier – hun verantwoordelijkheden dragen. Die integrale aanpak past het agentschap toe op verschillende domeinen:

- de evenwichtige afstemming van technische, personele, organisatorische en procedurele maatregelen
- de evenwichtige verdeling van de maatregelen over de verschillende schakels van de veiligheidsketting.

Het sociale veiligheidsbeleid wordt tot slot door De Lijn periodiek in samenspraak met haar belangrijkste stakeholders geëvalueerd.

Indicatoren	Kengetallen
Indicatoren veiligheidsmonitor	Aandachtsbuurten fase 3: trend in – Aandachtsbuurten fase 2: trend in -

De Lijn wil de reizigersfraude, zoals die zich uit in het zwart- en grijsrijden, systematisch en doelgericht verminderen. Daartoe zullen jaarlijks meer reizigers worden gecontroleerd (Resol. 16)

Indicatoren	Streefwaarden
Aantal gecontroleerde reizigers/jaar	groeipad met 5% per jaar

O.D. 7.14

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN/ TARIEVEN - TARIEFSYSTEEM

De Lijn werkt, binnen de randvoorwaarden, zoals opgenomen in het regeerakkoord, een aantrekkelijk en transparant tariefsysteem uit. Met haar tarieven wil ze zowel de occasionele reizigers (aanzet tot gebruik) als op de heavy users (loyauteit bevorderen) tevreden stellen. De Lijn houdt daarom rekening met specifieke doelgroepen en met mogelijke differentiatie tussen de aangeboden producttypes. Jaarlijks kan De Lijn aan de minister een voorstel van tariefaanpassing voorleggen (Acties 11a, B4, B6) (Resolutie 19).

De Lijn voert onderzoek naar de prijselasticiteit en de wijze waarop de prijszetting van de verschillende vervoersbewijzen het aankoop- en verplaatsingsgedrag van de reiziger beïnvloedt. Op geregelde tijdstippen wordt de impact van het prijsbeleid op de kostendekkingsgraad zowel ex ante als ex post geëvalueerd.

Indicatoren	Streefwaarden
Tarieven De Lijn	Aanpassing aan de consumptie-index

O.D. 7.15

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: TARIEVEN - ARMOEDEBESTRIJDING

De Lijn zorgt ervoor dat ook mensen in armoede volwaardig kunnen deelnemen aan de samenleving via gemakkelijk toegankelijke en betaalbare tariefproducten. Voor een aantal doelgroepen die de Minister definieert, worden verplaatsingen aangeboden tegen verminderd tarief.

O.D. 7.16

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN/ ONTWAARDINGSSYSTEEM

Tegen eind 2013 beschikt De Lijn over een interoperabel ontwaardingssysteem: een systeem dat zowel bruikbaar zal zijn voor de diensten van De Lijn als die van de NMBS, TEC en MIVB. Zo zullen klanten een contactloos vervoerbewijs voor heel Vlaanderen kunnen aankopen.

Dit nieuwe systeem biedt bovendien de mogelijkheid tot prijsdifferentiatie volgens producttype (bijvoorbeeld een prijs afhankelijk van het type aangeboden materieel). De Lijn werkt hiervoor samen met de betrokken partners (NMBS, TEC, MIVB) in het kader van de NV BMC (Belgian Mobility Card).

Bij de introductie van het elektronische vervoerbewijs komen eerst de diverse groepen abonnees aan de beurt en daarna de biljetreizigers (zie: strategisch project ReTiBo, projectbeschrijving als bijlage 3 (Actie B8) (Resolutie 1). Met dit nieuwe vervoerbewijs zal de klant bovendien - in het kader van de comoditeit - andere mobiliteitsproducten kunnen kopen.

Indicatoren	Streefwaarden
1. Timing realisatie Interoperabel platform	Behaald
2. Timing realisatie ééngemaakt vervoerbewijs	Behaald

O.D. 7.17

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: TOEGANKELIJKHEID

De Lijn bouwt verder aan haar toegankelijkheidsbeleid. Toegankelijkheidscriteria voor rollend materieel worden systematisch in de voertuigbestekken opgenomen. Daarnaast wordt in samenwerking met de wegbeheerders een programma uitgewerkt waarmee openbaar-vervoerhaltes toegankelijk worden gemaakt. Voor haar toegankelijkheidsplannen en -criteria werkt De Lijn nauw samen met het Toegankelijkheidsoverleg Vlaanderen (Actie B3b) (Resolutie 15).

Voor de beschrijving van een toegankelijk voertuig wordt bij De Lijn uitgegaan van de aanwezigheid van volgende voorzieningen op dat voertuig (tram of bus):

- lage vloer
- oprijdplaat
- rolstoelplaats met verankering- of afschermingssysteem.

Daarnaast wordt door De Lijn ook werk gemaakt van de uitrol van een programma next-stop information, zowel visueel (digitale halte-informatie) als auditief op het voertuig.

De Lijn besteedt in het kader van haar chauffeursopleiding voldoende aandacht aan aangepast rijgedrag in functie van toegankelijkheid.

Indicatoren	Streefwaarden
1. Toegankelijke trams t.o.v. totaliteit trampark	Groeipad van +5% per jaar
2. Toegankelijke bussen t.o.v. totaliteit buspark	Groeipad van +3,5% per jaar
3. % groei toegankelijke haltes	Groeipad af te spreken met wegbeheerders
4. % trams met auditieve en visuele halte-aankondiging	Groeipad van +2,5% per jaar
5. % bussen met auditieve en visuele halte-aankondiging	Groeipad van +7% per jaar

7. 2. OPERATIONELE DOELSTELLINGEN MET BETREKKING TOT DE MAATSCHAPPELIJKE WERKING DE LIJN

O.D.7.18

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: EFFICIËNTIEVERHOGING

De Lijn bereikt een hogere kostendeckingsgraad zonder in te boeten op comfort en dienstverlening. De randvoorwaarde op het vlak van het tariefbeleid – buiten de jaarlijkse indexering zullen de gemiddelde tarieven van De Lijn niet stijgen – bepaalt mee de marge waarbinnen deze doelstelling kan worden gerealiseerd.

De Lijn legt in 2011 een strategisch plan voor waarbij er verschillende scenario's uitgewerkt worden met betrekking tot een kwantitatief groeipad voor de kostendeckingsgraad. Hierbij wordt minstens het scenario bekeken waarbij een jaarlijks groeipad van gemiddeld 0,5% vooropgesteld wordt. Voor de verschillende maatregelen moet hierbij duidelijk aangegeven worden welke effecten dit heeft op de verschillende doelstellingen binnen deze beheersovereenkomst en meer specifiek op de hierboven vermelde randvoorwaarden.

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

De sleutelelementen voor efficiëntiewinsten bij De Lijn zijn:

- Het vraaggestuurd karakter van het openbaar vervoer, weliswaar binnen het regelgevend kader van het netmanagement (incl. basismobiliteit), dat ingevuld wordt op basis van aantoonbaar potentieel en/of voldoende bezettingsgraad (Resol. 5,18)
- De optimale planning van de inzet van exploitiemiddelen en –personeel om het aantal “lege” kilometers en “dode” uren te beperken (Resol.4)

De beschikbare middelen worden efficiënt ingezet. Zo kiest De Lijn er onder andere voor om verder te investeren in zowel interne (maatregelen waarop De Lijn zelf vat heeft) als in externe doorstroming van het openbaar vervoer (samen met de wegbeheerders).

De Lijn streeft een kostenbesparing en –beheersing na via efficiëntiewinsten op onderbezette lijnen (aanpassing van de exploitatie). In afwachting van accurate bezettingsgegevens op basis van de invoering van smart card-registratie, wordt een reguliere lijn als onderbezet beschouwd wanneer het jaargemiddelde van 8 reizigers per rit niet wordt gehaald. In dat geval voert De Lijn onderzoek naar het gebruik en de vanuit efficiëntie-oogpunt meest aangewezen exploitatiewijze.

Wat betreft de inzet van de verschillende openbaar-vervoermiddelen wordt naar de hoogste efficiëntie gestreefd.

Waar mogelijk en goedkoper in exploitatie worden belbussen ingezet op onderbezette lijnen. Waar mogelijk en goedkoper in exploitatie worden taxi's ingezet om onderbezette belbussen te vervangen.

De Lijn werkt hiervoor in 2011 een globaal plan uit en treedt hierover in overleg met de vakorganisaties, exploitanten en de taxisector.

Specifiek op het vlak van de organisatie van het openbaar vervoer, optimaliseert De Lijn haar planning van de inzet van voertuigen en personeel, met respect voor de sociale wetgeving en de CAO-afspraken.

De optimalisatie van de modelmatige planning verloopt aan de hand van een verdere modernisering van de software. Noodzakelijke beheersgegevens worden structureel gemonitord, in kaart gebracht en zowel intern als extern (indien mogelijk) vergeleken.

De Lijn implementeert een accuraat en betrouwbaar registratiesysteem tegen eind 2013. Met dit nieuwe systeem zal een nulmeting van het aantal reizigers worden gemaakt. In afwachting daarvan gebeurt de bepaling van de reizigersaantallen op basis van de als bijlage 4 opgenomen methodiek.

Indicatoren	Streefwaarden
1. Verhouding beladen kilometers vs niet-beladen kilometers a. % dienstactiviteiten op het voertuig b. % dienstactiviteiten buiten het voertuig	Groeipad in + Groeipad in + Groeipad in -
2. Kostendeckingsgraad	Trend in +
3. Verhouding betaalde uren vs. gepresteerde uren	Trend in -
4. Dienstverleningskilometers	Trend in +
5. Leeftijd van de voertuigvloot	Te bepalen op basis van de resultaten van een in 2011 te realiseren optimumstudie
Indicatoren	Kengetallen
6. PWC-Benchmark: bijkomende indicatoren efficiëntie: a. Aantal dienstverleningskilometers per inwoner b. Aantal verkochte vervoerbewijzen c. Opbrengsten/kosten per dienstverleningskilometer d. Verhouding opbrengsten / kosten per reizigerskilometer e. Opbrengst per vervoerbewijs per globale, gemiddelde kosten per reizigersrit	Trend in + vanaf situatie Benchmark Trend in + vanaf situatie Benchmark Trend in + vanaf situatie Benchmark Trend in + na nulmeting na invoering ReTiBo
Indicatoren	Streefwaarden
7. Stiptheid a. % op tijd bij aankomst rit (globaal avondspits dinsdag P2) b. Regelmaat: afwijking tov geplande interval aan timing points (hoger dan +/- sec) (enkel van toepassing bij hoogfrequente lijnen) c. Gehaalde commerciële snelheid per lijn i. Reële rijtijd/rit tov geplande	Trend in + Maximumnorm Cfr. Besluit Netmanagement (zie p. 31)

km ii. Reële rijtijd/rit tov reëel afgelegde km d. VF-factor op snelbusverbindingen rijtijd OV tov rijtijd privéwagen e. % op tijd bij doortocht aan alle timing points (vervangt op termijn de 1 ^e indicator)	Cfr. Besluit Netmanagement (zie p. 31) Maximum 1 Trend in +
--	---

* Eventueel te corrigeren na ingebruikname ReTiBo

O.D. 7.19

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: OPMAAK INVESTERINGEN

Volgens de samenwerkingsprincipes zoals beschreven in deze beheersovereenkomst, werkt De Lijn, onder andere voor haar Mobiliteitsvisie 2020 elk jaar een voorstel van fysisch programma voor investeringen (vernieuwings-, uitbreidings- en vervangingsinvesteringen) uit. Daarbij houdt ze rekening met het maatschappelijk draagvlak. Dat programma wordt vervolgens ter goedkeuring aan de minister voorgelegd (Procedure investeringen: zie verder, 16.2).

Indicatoren	Streefwaarden
1. % van het jaarlijks fysisch investeringsbudget vastgelegd vs geprogrammeerd	100%
2. Timing van beschikbaarheid van fysisch programma van het jaar x + 1	1 november jaar x
Indicatoren	Kengetallen
1. % van het effectief fysisch programma vastgelegd	Min. 80% van het effectief programma vastgelegd Max. 20% van het reserveprogramma vastgelegd
2. % van het reserveprogramma vastgelegd	

O.D. 7.20

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: OPMAAK MKBA GROTE INFRASTRUCTUURPROJECTEN

Voor de investeringsprojecten (of clusters van projecten) in het kader van haar Mobiliteitsvisie 2020 voert De Lijn telkens een Maatschappelijke Kosten-Batenanalyse uit. De daartoe te volgen methodiek wordt uitgebouwd in 2011 (Actie 10, C1 3) (Resolutie 4, 7).

De Lijn tekent bovendien een eengemaakte systematiek uit voor de opvolging en beheersing van risico's bij grote infrastructuurprojecten, ongeacht de financieringswijze. Daarbij houdt ze rekening met de bepalingen van het decreet op de grote infrastructuurprojecten. De werking van het risicomanagement bij De Lijn wordt jaarlijks kwalitatief geëvalueerd.

O.D. 7.21

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: MINDER-HINDER BIJ GROTE INFRASTRUCTUURWERKEN

In 2011 wordt door De Lijn een grootschalige nulmeting gehouden, waarin alle door haar diensten gereden omléidingskilometers (alle types werken, alle wegcategorieën, alle OV-lijntypes) worden geregistreerd.

In het kader van de comodaliteit verleent De Lijn, als voorkeurspartner, haar input in de planning en uitvoering van de Minder-Hindermaatregelen. Voor het eventuele extra vervoer en de communicatie daarover, wordt een samenwerkingsovereenkomst met de betrokken partners opgesteld.

In het kader van grote infrastructuurwerken werkt De Lijn met de betrokken partners samen met het oog op de beperking van de door de werken voor De Lijn en haar klanten zelf gegenereerde omleidingskilometers

Indicatoren	Kengetallen
1. Aantal omleidingskilometers De Lijn/jaar door infrastructuurwerken	Vanaf 2012: minder dan 90% van de omleidingskilometers van vorig kalenderjaar
2. % omleidingskilometers t.o.v. totaal kilometer/jaar	Trend in – na nulmeting in 2011

O.D. 7.22

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: GROEN OPENBAAR VERVOER

De Lijn werkt actief mee aan de vergroening van de mobiliteit en het openbaar vervoer in het bijzonder (Zie Actieplan Groen Vervoer in 5).

Duurzaamheid betekent voor De Lijn: actief meewerken aan een leefbare wereld, hier en elders, nu en later. Ook in tijden van economische terugval bespaart De Lijn daarom niet op haar inspanningen voor het milieu. Integendeel: de bezorgdheid over de uitstoot van CO₂, fijn stof en andere schadelijke stoffen blijft actueler dan ooit. De Lijn wil dan ook een voortrekker zijn voor een meer duurzame mobiliteit.

De operationele doelstellingen van De Lijn op vlak van duurzame werking en duurzame mobiliteit zijn onder te brengen in drie hoofdstukken (openbaar vervoer nu en later, en intern beleid):

1. Vanuit het standpunt van de hele samenleving is het openbaar vervoer een uiterst duurzame vervoermodus. De grootste bijdrage van De Lijn op het vlak van duurzaamheid bestaat erin om steeds meer mensen te overtuigen om het openbaar vervoer te gebruiken.
2. Om de duurzaamheidsvoordelen van het openbaar vervoer in de toekomst te vrijwaren en om bij te blijven dragen tot een duurzame mobiliteit zullen bijkomende investeringen essentieel zijn. Naast de 'Mobiliteitsvisie 2020' van De Lijn zijn tal van flankerende maatregelen nodig in de strijd tegen een dichtslibbend Vlaanderen. De Lijn draagt bij tot de uitwerking van een fiscaal, infrastructuur-, doorstromings-, sensibiliserend en marketingbeleid ten dienste van de effectieve en efficiënte mobiliteit van de toekomst.
3. De inspanningen van De Lijn voor het milieu worden ook intern vertaald: het agentschap waakt erover dat haar interne organisatie zo groen mogelijk is.

Primordiaal zijn natuurlijk de inspanningen om het voertuigenpark zo milieuvriendelijk mogelijk te maken. Zo rijden alle trams van De Lijn sinds midden 2008 op groene stroom. Ook bij de bussen zoekt De Lijn naar duurzame en (energie-)efficiënte technieken en brandstoffen. In het actieplan "Groen openbaar vervoer in 2015" worden voor het wagenpark drie scenario's aangeboden, waartussen in functie van de kosten en de baten een keuze dient gemaakt te worden.

Voor nieuwbouwprojecten hanteert De Lijn strenge ecologische normen, bijvoorbeeld op vlak van energieverbruik, risicobeheersing en biodiversiteit. Zo wordt in 2015 de bouw van een eerste gebouw met passiefkantoonnorm gepland. Tegen 2015 wil De Lijn in al haar gebouwen rendabele maatregelen voor energiebesparing nemen.

Daarnaast wordt ook actief gekeken naar hoe het agentschap duurzamer kan aankopen. De doelstellingen van De Lijn daarin lopen parallel met die van de hele Vlaamse overheid: 100% duurzame aankopen tegen 2020.

Indicatoren	Streefwaarden
1. Verbruik gasolie/100 km, gecorrigeerd met een factor: aantal standaardequivalenten bus t.o.v. totaal aantal bussen	Trend in -
2. Ecologische voetafdruk	Trend in -
3. CO ₂ -uitstoot per aangeboden plaatskilometer	Trend in -
4. Fijnstofuitstoot per aangeboden plaatskilometer	Trend in -

O.D. 7.23**OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: STAKEHOLDERMANAGEMENT**

De Lijn werkt een daadkrachtige stakeholdersstrategie uit en adviseert de Vlaamse en lokale beleidsmakers over duurzame mobiliteit (Actie B1, B3). Zo levert De Lijn vanuit haar expertise beleidsvoorbereidende input bij de formulering van het Mobiliteitsplan Vlaanderen en de gemeentelijke mobiliteitsplannen.

Bij de evaluatie van de bestaande lijnen en de invoering van nieuw lijnen worden de lokale overheden actief betrokken, zodat de steden en gemeenten een belangrijkere en meer toonaangevende rol spelen in de uitbouw van een meer vraaggestuurd aanbod. Dat maakt het eveneens mogelijk om voldoende draagvlak te realiseren bij en binnen steden en gemeenten.

De Lijn voorziet een peiling naar de tevredenheid van steden en gemeenten over hun samenwerking met het agentschap.

Afhankelijk van het project zal het agentschap in de voorbereiding stakeholders van de verschillende niveaus, sociale partners en belangenverenigingen op vlak van mobiliteit, toegankelijkheid of duurzaamheid; en/of wetenschappelijke organisaties bevragen.

7. 3. OPERATIONELE DOELSTELLINGEN MET BETREKKING TOT DE BEDRIJFSINTERNE WERKING VAN DE LIJN**O.D. 7.24****OPERATIONELE DOELSTELLING DE LIJN/ FINANCIËEL**

De Lijn behaalt het ESR-vorderingssaldo zoals wordt bepaald in de begrotingscyclus. (zie verder: financiële luik van de beheersovereenkomst).

De Lijn beheert haar balans volgens de principes van goed bedrijfsbeheer (Resol 4, 11).

De Lijn optimaliseert haar opbrengsten en houdt daarbij rekening met de randvoorwaarde over de tariefbepaling zoals opgenomen in het regeerakkoord (Acties 11a, B6) (Resol. 6).

De Lijn bereikt een hogere kostendekkingsgraad. De randvoorwaarde in het regeerakkoord op het vlak van het tariefbeleid bepaalt mee de marge waarbinnen deze doelstelling kan worden gerealiseerd. (Actie B6) (Resol. 6, 8).

O.D. 7.25**OPERATIONELE DOELSTELLING DE LIJN: MENSEN, LEREN, GROEIEN**

De Lijn implementeert haar traject voor competentie management, waarbij zowel de vaktechnische als de gedragscompetenties als uitgangspunt worden gebruikt.

De Lijn optimaliseert via de basisopleiding en bijkomende opleidingen de vakbekwaamheid van haar chauffeurs. Bijzondere aandacht gaat hierbij uit naar verkeers- en sociale veiligheid en klantvriendelijkheid.

De Lijn investeert in opleidingen voor haar leidinggevenden. Deze opleidingstrajecten leggen de nadruk op coachend leiderschap en het strategisch management van prestaties.

De lijnmanagers stimuleren elke medewerker om zijn/haar taken en werkmethoden en die van zijn/haar dienst in vraag te stellen en verbetervoorstellen te doen.

Met het oog op gemotiveerde en gewaardeerde medewerkers verbetert De Lijn haar interne communicatie.

De Lijn voert een actief sociaal overleg, onder meer voor meer aantrekkelijke arbeidsomstandigheden. Ook de aspecten van het diversiteits- en gelijke kansenbeleid krijgen hierbij de nodige aandacht (Resol. 21).

De Lijn zal haar personeel een passende verloning aanbieden die duidelijk, rechtvaardig, transparant en marktconform is.

Met de Lijnacademie biedt De Lijn haar medewerkers opleidingstrajecten aan, ze vertrekt daarvoor van de diverse functieprofielen en de aanwezige competenties van de medewerker.

Indicator	Streefwaarde
Aantal uren voortgezette opleiding voor chauffeurs	Minstens 35 uren

O.D. 7.26

OPERATIONELE DOELSTELLING DE LIJN: ORGANISATIESTRUCTUUR

De Lijn ontwikkelt organisatiestructuren en processen die goede samenwerking, verandering en groei ondersteunen.

De Lijn zorgt voor een vlotte ondersteuning van het management om hun taken op het vlak van Human Resources (eerste lijn) op te nemen.

Het HR-beleid streeft ernaar om excellente medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. Zo stimuleert het beleid resultaatgerichtheid.

De Lijn neemt maatregelen om de stijging van het personeelsverloop te vermijden.

Indicator	Streefwaarde
Personeelsverloop: aantal vrijwillige ontslagnemers met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur in verhouding tot het personeelsbestand	Trend in -

8. Strategische Projecten

S.P. 8.1

STRATEGISCH PROJECT DE LIJN: RETIBO

De Lijn implementeert een accuraat en betrouwbaar registratiesysteem tegen midden 2013. Op basis van dit nieuwe systeem zal een nieuwe nulmeting van het aantal reizigers worden gemaakt. In afwachting daarvan gebeurt de bepaling van de reizigersaantallen op basis van de methodiek opgenomen als bijlage 4 (Actie 11a) (Resolutie 1).

De Lijn werkt het project ReTiBo uit vanuit volgende doelstellingen (Resolutie 1):

- Boordcomputer (Bo)
 1. De reiziger beschikt dankzij het boordcomputersysteem over de actuele informatie over zijn verplaatsing
 2. De chauffeur krijgt accurate informatie, wordt maximaal ontlast van automatiseerbare taken en kan zich ten volle concentreren op het besturen van zijn/haar voertuig
 3. De Lijn beschikt over meer betrouwbare en accurate informatie om op gepaste wijze te reageren bij onvoorziene situaties en om het verloop van de exploitatie op de voet te volgen
 4. Ook voor een efficiënte verkeerslichtenbeïnvloeding met virtuele lusdetectie (KAR) speelt de boordcomputer een centrale rol.
 5. Nieuwe projecten (waaronder het ReTi-project) kunnen gebruik maken van het open en flexibele platform. Deze openheid garandeert de eenheid in de verschillende beheerde data, waardoor deze nieuwe tools op de meest economische wijze kunnen worden geïmplementeerd (Actie B4).
- Registratie & Ticketing (ReTi)
 1. De realisatie van één ticket voor het Belgische openbaar vervoer zorgt ervoor dat het hele gamma Belgische mobiliteitsdiensten via één interoperabele kaart binnen het bereik van elke reiziger ligt.
 2. Een betere verzameling en beheer van gegevens over het gebruik van het openbaar vervoer dankzij de systematische registratie van alle reizigersverplaatsingen
 3. Een vervanging van het huidige ticketingsysteem, gebaseerd op magneetkaarten, noodzakelijk om de technologische evoluties en strategisch beleid te kunnen ondersteunen
 4. De verbetering van de klantenrelatie en het toegankelijker maken van het openbaar vervoer, onder meer door het optimaal benutten van klantvriendelijke en moderne verkoopkanalen
 5. Een betere beveiliging van de inkomsten van De Lijn
 6. Fraude (zowel de georganiseerde fraude als het zwart- en grijsrijden) nog verder terugdringen.

De volledige uitrol van ReTiBo zal toelaten om op een heel aantal indicatoren voor een eerste keer een nulmeting te doen.

Indicatoren	Streefwaarden
1. Boordcomputer (BO) Fasering implementatie: - Beschikbaarheid BO prototype - Proefproject Vlaams-Brabant (1 000 voertuigen) - 3 500 voertuigen uitgerust - Alle voertuigen uitgerust	Q1 2012 Q3 2012 Q2 2013 Q4 2013
2. Registratie & Ticketing (RETI) Fasering implementatie: - Uitgifte eerste kaart door De Lijn (fast track) - Proefproject Vlaams-Brabant – start eerste registratie met nieuw vervoerbewijs op voertuig - Aanvang uitrol 65+ -	Q2 2011 Q3 2012 Q4 2012

abonnementen	
- Aanvang uitrol jaarabonnementen	Q1 2013
- Alle types vervoerbewijzen beschikbaar op kaart – aanvang volledige registratie	Q4 2013
- Invoering biljetten	Q2 2014
- Einde magnetisch ticketingsysteem	Q4 2014

S.P. 8.2**STRATEGISCH PROJECT DE LIJN: RISE**

Omdat reizigersinformatie (cfr. kwaliteitsmonitor) een kritische succesfactor is, investeert De Lijn verder in de nieuwe technologie op het vlak van statische en realtime reisinformatie.

Het strategisch project RISE bundelt de doelstellingen over innovatieve informatie-, routing-, navigatie-, waarschuwing- en adviessystemen, waarbij het aanbod nog toegankelijker wordt gemaakt voor de reiziger (Actie B4) (Resol. 13).

Indicator	Streefwaarde
1. Kwaliteitsmonitor score op factor 'informatie & communicatie'	Top 2 tevredenheid $\geq 70\%$ Bodem 2 tevredenheid $\leq 5\%$
2. Verderzetten lopende deelprojecten RISE in 2011	
2.1 Statische communicatie Reisinfotoepassingen via mijnlijn.be	Q2 2011
2.2 Realtime Realtime info via sms (heractiveren sms-gateway)	Q4 2011
Realtime via website	Q4 2011
2.3 Mobiel Mobiele applicatie De Lijn (m.delijn.be en smartphone apps)	Q4 2011
2.4 Dynamisch N2 boodschappen (i.e. geplande omleidingsberichten) via e-mail in heel Vlaanderen	Q4 2011
N1 boodschappen (i.e. ongeplande omleidingsberichten) via haltepaal inclusief interface werkstation dispatch	Q2 2011

S.P. 8.3.**STRATEGISCH PROJECT DE LIJN: Infrastructuur**Infrastructuurdecreet:

Om in de toekomst sneller te kunnen inspelen op maatschappelijke behoeftes onderzoeken we in het beleidsdomein MOW de mogelijkheid van een meer gebalde decretale procedure om infrastructuurprojecten sneller en met meer rechtszekerheid te realiseren.

Dit Infrastructuurdecreet of Investeringsdecreet moet een effectief kader scheppen waarbinnen de decreetgever sneller vergunningen kan verlenen, onder meer voor projecten binnen het domein van

de openbare werken. Tegelijkertijd versterken we met het oprichten van beleidsdomein-overschrijdende projectgroepen de samenwerking tussen alle beleidsdomeinen die betrokken zijn bij de realisatie van infrastructuurprojecten.

De uitwerking van een investeringsdecreet gebeurt in samenwerking tussen meerdere entiteiten en afdelingen van het beleidsdomein MOW.

De Lijn zal haar kennis en expertise van elke stap van een grootschalig infrastructuurwerk inbrengen bij de voorbereidingen van het Investeringsdecreet. Ook kennis met betrekking tot mogelijke struikelblokken en valkuilen bij grootschalige projecten, zullen gedeeld worden in de voorbereiding van het Investeringsdecreet.

In het voorjaar 2011 wordt de studieopdracht aanbesteed. De Lijn zal in de begeleidende stuurgroep vertegenwoordigd zijn en de studie gezamenlijk met het departement MOW begeleiden.

Versnellen infrastructuurprojecten:

De Lijn zal een constructieve bijdrage leveren binnen het algemene voorbereidingstraject "versnellen investeringsprojecten".

Onder meer op basis van de kennis aanwezig binnen De Lijn, zowel terreinkennis als ook meer beleidsmatige kennis met betrekking tot zeer operationeel gerichte wetgeving, wordt input geleverd ten aanzien van mogelijke verbeteringen in bestaande wetgeving en bestaande praktijken.

De Lijn zal actief meewerken aan het opzetten van een MOW data-room. Het initiatief hiertoe wordt ontwikkeld door het Departement MOW.

9. Interne werking

9.1 INTERNE PROCESSEN

Strategische doelstelling:

De Lijn onderneemt maatschappelijk verantwoord en streeft duurzaamheid na in al haar aspecten.

Operationele doelstellingen:

- De Lijn hanteert het principe van zuinig beheer, stimuleert kostenbewustzijn bij al haar medewerkers en zoekt actief naar efficiëntiewinsten in haar interne processen. Specifiek op het vlak van de organisatie van het openbaar vervoer, optimaliseert De Lijn systematisch de planning van de inzet van voertuigen en personeel, uiteraard met respect voor de sociale wetgeving en de afspraken van de CAO's (Actie 11a, B6) (Resol. 4, 6).
- Voor de busexploitatie wordt een evenredig beroep gedaan op de eigen middelen en op de privésector (50/50-verhouding). De exploitanten vormen een vaste partner in de dienstverlening van De Lijn. De Lijn legt haar exploitanten de verplichting op hun personeel te werk te stellen aan gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden zoals die voor het personeel van De Lijn gelden.
- De Lijn vult de sociale aspecten van duurzaamheid in de eerste plaats in met een actief diversiteitsbeleid (zie verder bij generieke bepalingen) en door het waar mogelijk is sociale clausules en/of criteria in haar aankoopbeleid op te nemen.
- De Lijn werkt actief aan de vergroening van de mobiliteit en van het openbaar vervoer in Vlaanderen in het bijzonder (zie actieplan Groen Openbaar Vervoer als 6). De Lijn investeert systematisch in een verdere vergroening van zowel haar voertuigenpark als van (bouw, gebruik en onderhoud van) haar vaste installaties (Acties E1b, E2) (Resol. 10).
- De Lijn werkt een algemeen stakeholdermanagementplan uit en betreft de stakeholders bij haar duurzaamheidsrapportering (Acties B4, E1b, E2).
- De Lijn werkt een verkeersveiligheidsplan uit, met als basis een adequate registratie en analyse van de verkeersongevallen waarbij ze betrokken is (Actie A9, A17).
- Op basis van haar deontologische code borgt De Lijn haar integriteitsbeleid (zie verder: Integriteit onder 9.2).

9.2 ORGANISATIEBEHEERSING

Strategische doelstelling:

Op het vlak van organisatiebeheersing zal De Lijn op korte termijn het maturiteitsniveau 3 nastreven voor die thema's waar dat niveau nog niet is bereikt. De Lijn zal zich daarbij baseren op de Leidraad Organisatiebeheersing van IAVA, op de sterkte-zwakteanalyse die in 2008 is uitgevoerd en op de daarop geënte opvolgingsaudit in 2010.

Voor die thema's waar al wel een niveau 3 is bereikt, onderzoekt De Lijn hoe (mensen en middelen) de beheersmaatregelen zouden kunnen worden doorgevoerd waardoor ze maturiteitsniveau 4 kan bereiken. Op basis van deze analyse werkt De Lijn voor deze thema's een actieplan uit.

Operationele doelstellingen/thema's, prioritair te verbeteren:

Doelstellingen

- Integriteit
- Efficiëntie

Thema's

- Belanghebbendenmanagement
- Human Resources Management
- Financieel Management.

Integriteit

In 2010 werd de deontologische code opgesteld en door de directie goedgekeurd. Het traject van invoering, communicatie en opleiding is gepland voor 2011. Tegen eind 2012 zijn de beheersmaatregelen aanwezig, gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden ze doorheen de organisatie toegepast.

Efficiëntie

- Op basis van de missie en de strategische doelstellingen van De Lijn, vertaald in de strategiekaarten op de twee hoogste organisatieniveaus, stelt elke entiteit c.q. functionele directie jaarlijks haar actieplan voor. Deze actieplannen worden geïntegreerd, geconsolideerd en ten slotte gevalideerd tot een jaarlijks ondernemingsplan, inclusief begroting en financieringsbronnen.
- Via de verdere uitbouw en implementatie van krachtige planningtools optimaliseert De Lijn continu (op het ritme van de project- en gebiedsevaluaties) haar exploitatie, zowel die in eigen beheer als deze die uitbesteed wordt aan privé-exploitanten.
- Het project portfoliomanagement wordt verder geprofessionaliseerd. Ook voor dit project zorgt een krachtige PPM-tool voor een verbetering van zowel de projectplanning als –opvolging.

Het agentschap engageert zich om – in uitvoering van het Vlaams regeerakkoord betreffende de nulgroei inzake personeel – de totale personeelsomvang en –kost onder controle te houden. Zo zal het reëel aantal medewerkers, uitgedrukt in VTE, maximaal gelijk blijven aan het reëel aantal VTE op het moment van het ingaan van het Vlaams Regeerakkoord 2009-2014, namelijk 15 juli 2009. Indien het reëel aantal VTE is gestegen tussen het moment van het ingaan van het Vlaams regeerakkoord en de aanvang van deze beheersovereenkomst, engageert het agentschap zich om in de ondernemingsplannen een actieplan op te nemen met het oog op de volledige afbouw van de personeels- en personeelskosttoename uiterlijk twee jaar voor het einde van de beheersovereenkomst. Uit het eerste ondernemingsplan opgemaakt na de ondertekening van de beheersovereenkomst moet duidelijk naar voor komen hoe deze doelstelling wordt gehaald. Indien de volledige afbouw niet binnen het agentschap zelf kan verwezenlijkt worden, kunnen interne compensaties in het reëel aantal VTE binnen het beleidsdomein enkel in rekening gebracht worden als daarover een consensus bestaat in de Beleidsraad en op voorwaarde dat het gaat over een effectieve, gegarandeerde en eenduidige afbouw met eenzelfde meetbaar effect op het aantal personeelsleden als van het agentschap wordt gevraagd.

Elke personeelsuitbreiding ingevolge nieuw beleid, die niet kan worden ingevuld door middel van interne rekrutering of verschuivingen van personeel (binnen het agentschap en in tweede orde binnen het beleidsdomein als daarover een consensus bestaat binnen de Beleidsraad) moet gemotiveerd worden en voorafgaandelijk ter goedkeuring aan de Vlaamse Regering voorgelegd worden. Het voorafgaandelijk ter goedkeuring voorleggen aan de regering zal gebeuren naar aanleiding van het

opstellen van de begroting en / of de begrotingscontrole. Bij de beoordeling wordt rekening gehouden met het feit dat De Lijn als extern verzelfstandigd agentschap een specifiek personeelstatuut heeft en niet onder het VPS-raamstatuut valt en met de statutair vastgelegde bevoegdheden van de raad van bestuur op het vlak van het personeelsbeleid.

Belanghebbendenmanagement

De Lijn zal haar vele belanghebbenden systematischer in kaart brengen, hun belangen preciseren, hen segmenteren en haar belanghebbendenmanagement periodiek herzien. De verwachtingen van de belanghebbenden worden meegenomen als input voor het jaarlijks strategisch planningsproces.

Human Resources Management en Financieel Management

Op vlak van de thema's HRM en Financiën zullen de inspanningen van de nog lopende organisatieontwikkelingstudies "Nieuwe wegen voor Personeelsbeleid" en "Nieuwe Wegen voor Financiën" op het vlak van organisatiebeheersing verder bouwen op de resultaten van de afgelopen jaren, zowel voor de processen als organisatiestructuur.

Voor het HR-beleid wordt het competentie management prioritair verder ontwikkeld en geïmplementeerd. Daarbij worden voor elke functiefamilie zowel de vaktechnische als gedragsgebonden competenties omschreven, waaraan per functie functiespecifieke competenties worden toegevoegd. Zowel bij de selectie, de aanwerving, als bij opleiding en andere ontwikkelingstrajecten dienen de duidelijk omschreven, noodzakelijk geachte competenties als bakens.

In de organisatieontwikkelingstudie Financiën worden de processen en structuren rond controlling, externe rapportering, compliance en interne beheersinformatie duidelijker uitgetekend. Vanaf 2010/2011 worden de resultaten van de organisatiestudie geïmplementeerd. Tot slot wordt een krachtig budgetterings- en prefiguratie-instrument verder uitgebouwd.

Financieel Management

Er zal een geïntegreerde planningscyclus worden opgezet met een volledig uitgewerkte budget- en prefiguratiecyclus, gebaseerd op bedrijfseconomische principes. De basisprincipes hiervan zullen transparantie en actiegerichtheid zijn, zodat het management in staat is om tijdig de eventueel noodzakelijke bijstellingen te realiseren.

9.3 VERBETERPROJECTEN MEETBARE EFFICIENTIEWINSTEN

Strategische doelstellingen:

De sleutelementen voor efficiëntiewinsten bij De Lijn zijn:

- Het vraaggestuurd karakter van de openbaar vervoer, weliswaar binnen het regelgevend kader van de basismobiliteit en netmanagement dat ingevuld wordt op basis van aantoonbaar potentieel en / of voldoende bezettingsgraad (Resol. 5, 18).
- De optimale planning van de inzet van exploitatiemiddelen en –personeel om het aantal "lege kilometers" en "dode uren" te beperken (Resol. 4).

Operationele doelstellingen:

Op het ritme van de gebiedsevaluaties, voorzien in het mobiliteitsconvenantenbeleid, worden aanbod en organisatie over de diverse deelgebieden periodiek gescreend en geoptimaliseerd. (Resol. 5, 6, 7) De Lijn werkt hiervoor verder aan een adequaat beheersinstrumentarium op vlak van:

- reizigersregistratie en verplaatsingsgedrag (strategisch project ReTiBo);
- potentieelberekening en modelmatige simulatie;
- planningsoftware voor de inzet van voertuigen en chauffeurs;
- exploitatiemonitoring.

Uitbouwen en gebruik van de Balanced Scorecard

Op basis van haar missie, strategische doelstellingen en strategiekaarten ontwikkelt en implementeert De Lijn haar Balanced Scorecard voor de relevante managementniveaus en functionele domeinen. De

Balanced Scorecard wordt eerst ontwikkeld voor de raad van directeuren, de andere niveaus en domeinen volgen.

In samenspraak met de raad van bestuur zal over een selectie van Kritische Performantie Indicatoren ook gerapporteerd worden aan de raad van bestuur.

10. Aanvullende opdrachten / 11. Andere engagements

O.D. 10.1

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: LEERLINGENVERVOER

De Lijn voert haar opdracht in het kader van het leerlingenvervoer voor het Buitengewoon Onderwijs, zoals verwoord in het decreet van 31 juli 1990 betreffende het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn, uit.

Initieel werd De Lijn daarin verantwoordelijk gesteld voor:

- het vastleggen van de reisroutes het vastleggen van de logistieke behoeften
- het in eigen beheer of in uitbesteding uitvoeren van de busdiensten.

Op verschillende vlakken spant het agentschap zich in om de kwaliteit van dit aanbod te verhogen.

De Lijn sluit met het departement Onderwijs en Vorming, uiterlijk tegen 1 september 2012, een samenwerkingsovereenkomst met betrekking tot het zonaal leerlingenvervoer af.

In deze samenwerkingsovereenkomst worden de gezamenlijke overlegstructuren en de wederzijdse uitwisseling van relevante data en de kostprijs vastgelegd, met het oog op een kwaliteitsvolle en efficiënte beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering.

Indicatoren	Streefwaarden
- Behalen van de afgesproken kwaliteitscriteria (maximaal geplande, beladen ritduur, leeftijd wagenpark)	Aantal contracten onder de normen: trend in -
- Aantal ritten / aantal rechthebbenden	Trend in –
- Evolutie aantal niet-rechthebbenden	Trend naar 0 in 2015

O.D. 10.2

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN DE LIJN: BIJDRAGE GIPOD

De Lijn werkt mee aan de realisatie van één uniek en generiek informatie-uitwisselingsplatform voor activiteiten en processen die zich afspelen op het openbare domein (GIPOD).

De Lijn vervult hierbij verschillende rollen:

- beheerder van leidingen en kabels
- initiator van werken op het openbare domein
- bevoorrecht gebruiker van (ook door andere instanties) beheerde netwerken (Actie A8)

III Engagements van de Vlaamse Regering

12. Financiële bepalingen

De Vlaamse Regering verleent aan De Lijn compensaties voor alle opdrachten die beschreven werden in hoofdstuk II en die haar worden toegewezen (zie bijlage 1, overzicht openbare-dienstverplichtingen De Lijn), inbegrepen ten minste alle ondersteunende taken zoals opgenomen op de lijst ("Taken en rollen") als bijlage 6.

Bovenop de voorziene indexeringen worden de compensaties aangepast om uitzonderlijke kosten en minderopbrengsten op te vangen die De Lijn moet dragen.

De financiële engagements van de Vlaamse Regering moeten passen binnen de begroting die jaarlijks door het Vlaams Parlement wordt gestemd. Dit gebeurt met een maximale vrijwaring van de kwaliteit van de dienstverlening.

De compensaties worden aangepast aan de begrotingsrichtlijnen van de regering en de specifieke bepalingen in deze overeenkomst.

De minister verbindt zich ertoe uiterlijk op 15 februari van het jaar X de goedgekeurde programma's aan het agentschap over te maken. Deze datum verlaat overeenkomstig met de eventuele verdraging die door het agentschap wordt veroorzaakt bij het indienen van de ontwerpprogramma's. de referentiedatum voor het behalen van de doelstellingen met betrekking tot de vastleggingsgraad blijft in dit laatste geval behouden.

Om de continuïteit te verzekeren wordt evenwel in december van het jaar X-1 reeds een voorlopig akkoord gegeven m.b.t. het investeringsprogramma.

Specifieke berekeningsmodellen voor De Lijn:

a. 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 nodige middelen voor de financiering van de verhoging van de personeelskosten ten gevolge van het afsluiten van CAO's binnen het daartoe door de Vlaamse regering vooropgestelde financiële kader worden voorzien.

b. 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 2011 gehanteerde volumes.

c. 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 het berekenen van de parameter personeelskost zal de vergoeding met betrekking tot afgesloten CAO's begrensd blijven, binnen het daartoe door de Vlaamse Regering vooropgestelde financiële kader.

d. 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, inbegrepen ten minste alle ondersteunende taken zoals opgenomen op de lijst in bijlage 6 "Taken en rollen").

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

Het begrote ESR-vorderingsaldo wordt bepaald op basis van de geldende aanrekeningsregels, 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.

13. Andere engagementen

De regering verbindt er zich toe om geen beleidsprioriteiten voorop te stellen die onverenigbaar zijn met de prioriteiten waarop de doelstellingenbepaling van deze beheersovereenkomst is gesteund. Het betreft hier ondermeer prioriteiten van het Mobiliteitsplan Vlaanderen, het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen en het ontwerp-Milieubeleidsplan 2011-2015 (Mina-plan 4).

De Lijn engageert zich om proactief mee te werken aan de acties die vervat zitten in het Vlaams Actieplan Armoedebestrijdingen en die betrekking hebben op hun doelstellingen. Zo zal er waar nodig overleg gepland worden met het Vlaams Netwerk waar armen het woord nemen, vormingsinstellingen of andere relevante stakeholders.

Perspectief klant

13.1 De Vlaamse Regering neemt initiatieven voor een vlottere verkeersafwikkeling op (netwerken van) kruispunten, op basis van intelligente software.

Tegelijk worden de investeringen in een betere doorstroming van het openbaar vervoer voortgezet. Dit betekent dat bij het ontwerp van nieuwe infrastructuur en het onderhoud van bestaande infrastructuur het STOP- principe wordt gehanteerd: de doorstroming van het openbaar vervoer (vanuit een objectieve behoefteanalyse) vormt een fundamenteel uitgangspunt naast de veiligheid van voetgangers, fietsers en motorrijders.

De kwaliteitseisen voor de doorstroming van het openbaar vervoer uitgedrukt in commerciële snelheid en in een Vf-factor zijn dezelfde als die van het Mobiliteitsplan Vlaanderen en het Besluit Netmanagement.

Wenssnelheden en karakteristieken openbaar vervoerverbindingen

GEWENSTE KARAKTERISTIEKEN VAN DE VERSCHILLENDE VERVOERSTELSELS BIJ EEN HIËRARCHISCHE SYSTEEMOPBOUW OPENBAAR VERVOER
VLAANDEREN

Schaalniveau	Relatietypen	Knooptypen		Actuele snelheid wens-snelheid		Halte-afstand (min)	Halte-afstand (gem.)	Straal invloeds sfeer	Actuele frequentie	Gewenste frequentie	Voorbeeld van producten
		Stedelijk	Niet stedelijk	km/h							
Bovengewestelijk	Internationaal	Bgk		> 80	> 150	100	> 150	50	1	2	HST
	Interstedelijk	Bgk		> 80	> 120	> 30	> 40	35	0	3	IC+
Gewestelijk	Interstedelijk	Gk		> 65	> 80	20	> 30	25	3	4	IC
Boven-lokaal	Interregionaal	Blk		50-60	> 60	15	> 15	12	2	3	IR Sneltram Light train
		Blk		40	> 50	5	> 10	5	2	3	Regio-snelbus
	Regionaal	Blk	Lk	40-50	> 45	2,5	> 4	3	2	3	L
		Blk	Lk	30	> 35	1	> 1,5	2	2	3	Verbindend streekvervoer
Lokaal	Grootstedelijk	Lk		20	> 25	0,5	0,75	0,6-1	4	6	Stamlijnen, metro
		Lk		20	> 25	0,4	0,8	0,75	1	3	Verbindend grootstedelijk vervoer
	Regionaalstedelijk	Lk		12	> 15	0,3	0,35	0,5	4	4	Buurtontsluiting
	Kleinstedelijk	Lk		18	> 20	0,4	0,6	0,65	2	3	Wijkontsluiting
	Buitengebied	Lk	Lk	25	> 25	0,5	0,8	0,75	1	2	Dorpsontsluiting

STREEFWAARDEN Vf-FACTOR

Schaalniveau	Streefwaarde Vf-factor
Bovengewestelijk	0,9
Gewestelijk	1,1
Bovenlokaal	1,6
Kleinstedelijk naar grootstedelijk	1,2
Kleinstedelijk naar regionaal- en kleinstedelijk	1,8
Buitengebied naar grootstedelijk	1,2
Buitengebied naar regionaalstedelijk	1,9
Buitengebied naar kleinstedelijk en buitengebied	1,8

BRON: MMM PERSONEN DUURZAAM

In het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende het Netmanagement (van 13-12-2002) staan volgende doelstellingen:

- De minimale commerciële snelheid voor de verbindingen op lokaal niveau in het buitengebied bedraagt 25 km/u.
- Voor lokale verbindingen in kleinstedelijke gebieden, is het streefdoel een minimale commerciële snelheid van 25 km/u.
- Het streefdoel voor lokale verbindingen in stedelijke en grootstedelijke gebieden, is een minimale commerciële snelheid van 20 km/u.
- Het streefdoel voor de stamlijnen in grootstedelijke gebieden is een minimale commerciële snelheid van 25 km/u.
- De minimale commerciële snelheid voor de verbindingen op bovenlokaal niveau in het buitengebied bedraagt 35 km/u.
- De minimale commerciële snelheid voor de verbindingen op gewestelijk en bovengewestelijk niveau bedraagt 80 km/u.

Om deze doelstellingen te realiseren, wordt de werking van de Task Force Doorstroming gegarandeerd. De Task Force beschikt daarvoor over middelen, die aangewend zullen worden voor:

- (de voorbereiding en aanleg van) infrastructurele ingrepen ter bevordering van de doorstroming van het openbaar vervoer
- (studiewerk en implementaties) op het domein van de verkeerslichtenbeïnvloeding, meer bepaald voor projecten in Antwerpen, Mortsel, Gent en Leuven voor:
 1. de vervanging van de mechanische lusdetectie door meer flexibele, radiogestuurde detectie van de openbaar-vervoervoertuigen
 2. de implementatie van performante, adaptieve verkeersregelsystemen (in ruimere omgevingen/langere trajecten) waarin ook de doorstroming van het openbaar vervoer maximaal wordt bevorderd. (Actie A3, B7, C1.5c).

In het kader van de Task Force doorstroming wordt in 2011 een meerjarenprogramma 'Doorstroming Openbaar Vervoer' opgesteld en aan de minister voorgelegd. Op basis hiervan wordt door de minister jaarlijks een fysisch programma 'Doorstroming Openbaar Vervoer' goedgekeurd.

Indicatoren	Streefwaarden
1. % van het jaarlijks fysisch investeringsbudget doorstroming vastgelegd vs geprogrammeerd	100%
Indicatoren	Kengetallen
2. % van het effectief fysisch programma vastgelegd	Min. 80% van het effectief programma vastgelegd
3. % van het reserveprogramma vastgelegd	Max. 20% van het reserveprogramma vastgelegd

Het Vlaams Gewest onderneemt bovendien stappen in het kader van (regelgeving, vergunning en handhaving) de aanleg van de trajecten van het openbaar vervoer, die hinderend werken voor de doorstroming van het openbaar vervoer. De adviezen die De Lijn levert in dit kader, moeten een meer bindend karakter krijgen.

De opvolging van dit engagement gebeurt door de Task Force Doorstroming, die de samenstelling en de naleving van het investeringsprogramma en de effectiviteit van de projecten bespreekt.

13.2 In het kader van artikel 20 van het besluit van de Vlaamse Regering van 14 mei 2004 betreffende de exploitatie en tarieven van de VVM, maar ook van het gelijkheidsbeleid, voorziet de Vlaamse Regering op haar wegennet in de aanleg van bijkomende toegankelijke haltes. In samenwerking met de wegbeheerders wordt een programma voor het systematisch toegankelijk maken van openbaar-vervoerhaltes uitgewerkt (Actie B3b). Bij iedere heraanleg van een gewestweg waarvan het openbaar vervoer gebruik maakt, wordt voor de haltes een toegankelijkheidstoets uitgevoerd.

Dit engagement wordt opgevolgd aan de hand van de jaarlijkse rapportering van het Agentschap Wegen en Verkeer (jaarlijks aantal aangelegde toegankelijke haltes).

13.3 De Vlaamse Regering begeleidt de contacten tussen de betrokken operatoren op het vlak van de werkingsmodaliteiten van een ééngemaakt vervoerbewijs en sluit samenwerkingsakkoorden af met de aangrenzende vervoerautoriteiten. Daarin wordt ook een regeling voorzien voor de eventuele inkomstenverliezen (Actie B8, Actie C1.4).

Dit engagement wordt opgevolgd binnen het project ReTiBo.

Perspectief maatschappij

13.4 De Vlaamse Regering werkt aan de maatregelen om op korte en lange termijn het autosolisme ondermeer binnen het woon-werkverkeer, terug te dringen. Om de alternatieven te versterken, zijn ondermeer deze maatregelen nodig: investeringen in de doorstroming van het openbaar vervoer (met inbegrip van sneltram- en snelbuslijnen), de verdere uitbreiding en beveiliging van fietsinfrastructuur (comodaliteit) en de ondersteuning en uitvoering van bedrijfsvervoerplannen. De Vlaamse Regering betreft De Lijn in de opmaak van bedrijfsvervoerplannen. Daarnaast wil de Vlaamse Regering, in het kader van het Mobiliteitsdecreet ook de ruimtelijke ordening afstemmen op het openbaar-vervoernetwerk.

Met de Federale Overheid wordt naar een overeenstemming gezocht om de regionale spoorbediening te kunnen integreren in het Vlaamse openbaar-vervoerbeleid, om de gunstige fiscaliteit voor de bedrijfswagens te beperken, privéauto's in het woon-werkverkeer te verminderen en de flexibele werkvormen nog verder aan te moedigen. (Actie A3, B2, B9)

Opvolging van dit engagement gebeurt aan de hand van het aantal initiatieven en/of vrijgemaakte middelen :

- bijkomende investeringen in doorstroming openbaar vervoer
- de bevordering van comodaliteit fiets - openbaar vervoer
- advies van De Lijn bij de opmaak van bedrijfsvervoerplannen
- overleg met de NMBS Holding over regionale integratie openbaar vervoer
- wetsvoorstel (federaal) voor aangepaste fiscaliteit in het woon-werkverkeer
- wetsvoorstel (federaal) voor meer flexibele werkvormen.

13.5 In het kader van de comodaliteit en volgens het STOP-principe stimuleert de Vlaamse Regering de overstap van privévervoer naar openbaar vervoer in de (voor-)stedelijke omgeving. Aan vlot bereikbare haltes van openbaar vervoer worden daarom, door de wegbeheerder of De Lijn P+R's voorzien. Voor de uitbating ervan worden partnerships gezocht. Het dynamisch verkeersmanagement, dat op alle snelwegen en ringwegen wordt voorzien, zorgt mee voor de toeleiding van het verkeer naar de alternatieven, zoals de P+R. Actuele vertrek- en reistijdinformatie over het openbaar-

vervoeraanbod aan de P+R wordt voorzien op het hoofdwegennet (portieken), in combinatie met de actuele reistijd via het autonetwerk.

De Vlaamse Regering selecteert een partner die, in haar opdracht en in samenwerking met De Lijn, realtime en multimodaal reisadvies zal verstrekken via internet, telefoon, gsm,... Deze dienst is ten laatste eind 2012 operationeel (Actie B4).

Opvolging van dit engagement gebeurt aan de hand van de realisatie van P+R-locaties en de kwaliteit van de uitbating ervan. Ook de efficiëntie van de samenwerking tussen het Verkeerscentrum en De Lijn kan worden gemonitord (indicatoren in samenwerkingsovereenkomst).

13.6 De Vlaamse Regering investeert in dynamisch verkeersbeheer, waarbij het stads- en streekvervoer als hefboom voor vlotte mobiliteit worden beschouwd, voornamelijk in en rond (groot-) stedelijke gebieden. De Vlaamse Regering ijvert daarom voor een werkzame samenwerkingsovereenkomst tussen De Lijn en het Verkeerscentrum (Actie 2b).

Opvolging van dit engagement kan aan de hand van de regelmatige evaluatie van de samenwerkingsovereenkomst tussen het Verkeerscentrum en De Lijn.

Perspectief Mensen, leren, groeien

13.7 In het kader van de efficiënte werking van de mobiliteitsconvenants onderneemt de Vlaamse Regering een wetgevend initiatief om de convenantprocedure te vereenvoudigen en tegelijkertijd ook de lokale besturen aan te zetten hun engagementen in het kader van de openbaar-vervoermodules te realiseren. (Actie A2).

13.8 De Vlaamse Regering pleit op federaal niveau voor een performante registratie (beter, sneller, meer uniform) en verwerking van verkeersongevallen. Voor zover de voertuigen van De Lijn hierbij betrokken zijn, krijgt De Lijn de resultaten van de ongevalanalyses (Actie A9, A17).

Opvolging van dit engagement gebeurt aan de hand van de realisatie.

13.9 De Vlaamse Regering onderzoekt met een proefproject onder welke voorwaarden (mobiliteitsimpact, impact op leefbaarheid, haalbaarheid,...) een kilometerheffing voor personenwagens kan worden ingevoerd. De aanwezigheid van een sterk uitgebouwd openbaar-vervoersysteem op een bepaalde relatie/corridor is één van de voorwaarden voor een kilometerheffing voor personenwagens.

Perspectief Interne processen

13.10 Om de hinder bij infrastructuurprojecten voor burgers te beperken, voert de Vlaamse Regering duidelijke communicatie. Ook met De Lijn worden de fasering en omleidingstrajecten tijdig besproken, zodat de lijnvoering minimaal hinder ondervindt of De Lijn voor effectieve alternatieven kan zorgen. Bij het uitwerken van Minder-Hindermaatregelen voor projecten met zware impact op het verkeer in en rond de (groot-) stedelijke gebieden wordt eerst aandacht gegeven aan alternatieven met preferentiële partners, waarvan De Lijn er één is (Actie A7).

Om de duur van grote infrastructuurprojecten te beperken, waarborgt de Vlaamse Regering de normale doorlooptijd van een DBFM-project.

Opvolging van dit engagement gebeurt aan de hand van:

- de evolutie in de globale hinder die De Lijn en haar klanten ondervinden van verplichte omleidingen op het openbaar-vervoernet
- de graad van betrokkenheid van De Lijn bij de opmaak van MinderHinder-schema's
- de afwijking van de doorlooptijd van DBFM-projecten t.o.v. de voorziene minimale doorlooptijd.

13.11 De Vlaamse Regering verhoogt de kredieten voor beschikbaarheidsvergoedingen om de uitbouw van missing links in het openbaar-vervoernet te garanderen. (Actie C1.2).

Opvolging van dit engagement gebeurt aan de hand van de evolutie in de totale hoogte van beschikbaarheidsvergoedingen, die ter beschikking worden gesteld voor de verdere uitbouw van de missing links in het openbaar-vervoernet.

IV Financiële betrekkingen tussen de ondertekenende partijen

14. Herkomst van de financiële middelen van het agentschap

De financiële middelen van De Lijn – inclusief het Fonds Stationsomgevingen – die afkomstig zijn van de Vlaamse Regering worden opgenomen in de algemene uitgavenbegroting van de Vlaamse Gemeenschap.

15. Financiële betrekkingen tussen de ondertekenende partijen

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

16. Algemene bepalingen inzake het beheer van de financiële middelen

16.1 Algemene bepalingen

De Lijn is onderworpen aan :

- De wet van 1975 op de boekhouding van ondernemingen.
- Het besluit van de Vlaamse Regering van 21 mei 1997 betreffende een geïntegreerde economische boekhouding en budgettaire rapportering voor de Vlaamse openbare instellingen.
- 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 IBP Pensioenfonds beheren als een goed huisvader met realistische opbrengstdoelstellingen. Hierbij zal De Lijn streven naar een verdere professionalisering van het beheer.

16.2 Procedure investeringen

Inzake investeringen worden procedureel volgende principes gevolgd:

16.2.1 Timing

Het agentschap legt jaarlijks, via het departement, uiterlijk op 1 november, een voorstel van indicatief investeringsprogramma aan de Minister voor, inclusief een reserveprogramma met verantwoording, evenals een indicatief rollend meerjarenprogramma voor (minstens) de komende drie jaren.

De Minister of haar/zijn afgevaardigde verbindt zich ertoe uiterlijk eind december de goedgekeurde ontwerpprogramma's aan het agentschap over te maken.

Tegen 15 januari worden eventuele voorstellen van aanpassingen geformuleerd ingevolge de realisatie van het jaarprogramma van het vorige jaar.

De Minister of haar/zijn afgevaardigde verbindt zich ertoe uiterlijk 15 februari van het jaar X de goedgekeurde programma's aan het agentschap over te maken. Deze datum wordt verlaat bij eventuele vertraging die door het agentschap wordt veroorzaakt bij de indiening van de hierboven bedoelde voorstellen. Maar de referentiedatum voor het halen van welbepaalde doelstellingen blijft in dit laatste geval behouden.

Na goedkeuring van het investeringsprogramma door de Minister voert het agentschap de investeringen zoals voorzien uit.

16.2.2 Wijzigingen

Het agentschap kan bij de Minister met een gemotiveerd¹ voorstel ook andere investeringsopdrachten ter goedkeuring indienen, hetzij in aanvulling op of in vervanging van (punten van) het ingediende en/of goedgekeurde programma.

Verschuivingen van het reserveprogramma worden niet als wijziging opgevat.

16.2.3 Investeringsmiddelen

De effectief besteedbare kredieten in een bepaald jaar zijn afhankelijk van de gestemde kredieten in de algemene uitgavenbegroting van de Vlaamse Gemeenschap van dat jaar.

De weerslag van deze investeringen, zowel qua budget als qua timing van het budget komt tot uiting in het indicatief meerjarenprogramma (incl. reserveprogramma). De hierin vermelde bedragen zijn louter indicatief en geven een beeld van het kader van de voor te bereiden projecten.

16.2.4 Coördinatie met derden

Wegens de nood aan een gecoördineerde aanpak en om het rendement van de geplande investeringen te verhogen, worden investeringen van het agentschap, de betrokken wegbeheerders en andere derden maximaal op elkaar afgestemd. Dit gebeurt via een mobiliteitsconvenant en een of meer modules of een gelijkwaardige overeenkomst.

16.2.5 Opbouw

In de investeringsprogramma's wordt indicatief een onderscheid gemaakt tussen de opdrachten te financieren via kapitaalsubsidie, Fonds IVA Stationsomgevingen, leningsmachtigingen, participatieve PPS-constructies, contractuele PPS-constructies, huur, kapitaalsverhogingen, eigen middelen.

De opdrachten worden volgens volgende beleidsdomeinen gebundeld:

- rollend materieel (bus en trams);
- uitbreiding net voor infrastructuurgebonden exploitatie;
- doorstroming;
- exploitatiegebonden investeringen;
- duurzame milieu-investeringen;
- onthaalinfrastructuur;
- spoorvernieuwing;
- historisch patrimonium.
- diversen (contractuele verplichtingen)

¹ Zie o.m. modaliteiten inzake drempelbedragen

- diversen (containerinvesteringen vallen onder volgende beleidsdomeinen)
 - o gebouwen en terreinen
 - o installaties
 - o machines, materieel en uitrusting
 - o voertuigen (dienstvoertuigen en aanpassingen)
 - o software, hardware en netwerken
- kantoor en diversen

16.2.6 Verplichtingen van het agentschap inzake investeringen

§ 1. Objectieve behoefteanalyse en investeringsprogramma

Het agentschap past een objectieve behoefteanalyse toe bij de opmaak van haar investeringsprogramma en geeft de prioriteit aan van elk investeringsproject met een waarde vanaf 250.000 euro.

Voor elk van de beleidsdomeinen, bedoeld in het tweede lid, geeft de maatschappij de belangrijkste criteria voor de prioriteitsstelling.

Bij elk investeringsdossier moet de berekening van het effect op de exploitatiebegroting bijgevoegd worden.

§ 2. Beheer en kwaliteit van het voertuigenpark

Het agentschap streeft de inzet van comfortabele voertuigen na, zoals omschreven in het netmanagement.

Het agentschap respecteert de Europese emissienormen en de aanvullende normen die door de regering zijn opgelegd, waaronder de normen over de toegankelijkheid en het comfort.

Het agentschap zal streven naar een gemiddelde ouderdom van zeven jaar voor het buspark en van achttien jaar voor het trampark. De gemiddelde ouderdom van het buspark zal in ieder geval niet hoger zijn dan acht jaar. Een investeringsplanning zal worden opgemaakt om de gemiddelde ouderdom van het trampark terug te brengen tot achttien jaar, en zo de budgettaire kosten en de opportuniteit ervan te bepalen. De nota Toekomst Wagenpark is richtinggevend voor het beheer van het voertuigenpark.

§ 3. Uitbreiding van het net voor infrastructuurgebonden exploitatie

Het agentschap zal het net voor infrastructuurgebonden exploitatie uitbreiden en zal bij elke uitbreiding voorafgaand specifieke potentieelonderzoeken en tracéstudies uitvoeren. Het agentschap streeft bij elke uitbreiding een verbetering na van de verkeersveiligheid en de verkeersleefbaarheid.

§ 4. Doorstroming

Het agentschap voert doorstromingsmetingen uit om de grootste knelpunten op vlak doorstroming te detecteren. In elke entiteit worden jaarlijks minstens veertig metingen uitgevoerd. De metingen resulteren in een objectieve behoefteanalyse doorstroming die het agentschap aan de wegbeheerders zal bezorgen voor overleg en uitvoering.

§ 5. Exploitatiegebonden investeringen en duurzame milieu-investeringen

Het agentschap zal de nieuwste milieuvriendelijke technologieën voor voertuigen onderzoeken en toepassen waar dat realistisch en economisch haalbaar is.

Het agentschap zal de investeringen in bestaande stelplaatsen afstemmen op de termijnen opgenomen in de milieuvergunningen.

§ 6. Onthaalinfrastructuur

Het agentschap zal bij de heraanleg van stationsomgevingen samenwerken met de andere betrokken partijen.

§ 7. Kwaliteit van de investeringen

De maatschappij overlegt met alle actoren die bij een investeringsproject betrokken zijn. Minimaal worden de gemeenten en de wegbeheerders bij convenantprojecten betrokken.

Het agentschap legt in samenwerking met de andere partijen, elk investeringsproject voor de uitbreiding of de herinrichting van het tramnet en de heraanleg van een stationsomgeving voor aan de Provinciale Auditcommissie. De PAC toetst de projecten op hun inhoudelijke conformiteit aan de beleidsvisie van de regering, de beleidslijnen van het gemeentelijke mobiliteitsplan, de normen en richtlijnen van het decreet personenvervoer en de bijbehorende besluiten van de Vlaamse regering.

Het agentschap zal de kwaliteit van de uitgevoerde projecten toetsen door evaluaties op regelmatige tijdstippen. De opnieuw aangelegde stationsomgevingen en uitgevoerde tramverlengingen worden binnen vijf jaar na de uitvoering geëvalueerd.

16.2.8 Doelstellingen

Doelstelling	Prestatie-indicator	Prestatiemaatstaf
Realisatie van het fysisch programma	vastleggingsgraad op 01/10 en per 31/12 van het lopende jaar van de meest actuele versie van het programma	60% vastgelegd op 01/10 en 99% vastgelegd op 31/12
	Indicatoren	Kengetallen
	% van het effectief fysisch programma vastgelegd	Min. 80% van het effectief programma vastgelegd
	% van het reserveprogramma vastgelegd	Max. 20% van het reserveprogramma vastgelegd

16.2.9 Interne controle

Het agentschap werkt procedures uit voor het goedkeuringstraject van investeringsprojecten.

16.2.10 Rapportering

Maandelijks wordt aan de voogdijoverheid op beknopte wijze gerapporteerd over de realisatiegraad van het investeringsprogramma en de stand van de vastleggingen en van de ordonnanceringen.

V Opvolging, rapportering en evaluatie

17. Opvolging

De beleidsafdeling Mobiliteit en Veiligheid organiseert minstens driemaandelijks een overlegvergadering met De Lijn waarin de stand van zaken van de voorbereiding, de financiering en de uitvoering van exploitatie- en investeringsprojecten wordt besproken. Tijdens dat overleg worden praktische werkafspraken gemaakt voor een vlotte dossierafhandeling.

Het agentschap is zelf verantwoordelijk voor de uitbouw en het functioneren van een systeem van interne organisatiebeheersing en interne controle. Rekening houdend met de rol van het Auditcomité en Interne Audit van De Lijn zelf en binnen de hierover gemaakte afspraken met Interne Audit van de Vlaamse Administratie en het Rekenhof – wordt ook extern nagegaan of dit intern systeem naar behoren werkt.

De minister kan, in het kader van de opvolging en de uitoefening van het toezicht, op ieder ogenblik aan het hoofd van het agentschap informatie, rapportering en verantwoording vragen over bepaalde aangelegenheden, zowel op geaggregeerd niveau als op niveau van individuele onderwerpen en dossiers.

Het Rekenhof treedt op als externe controle-instantie, overeenkomstig zijn opdracht.

Het agentschap engageert zich tot een loyale medewerking aan de externe controle en audit van zijn activiteiten en systemen, uitgevoerd door de daartoe gemachtigde instanties.

De uitvoering van de aanbevelingen geformuleerd tijdens de externe controle of audit zullen worden opgevolgd door het hoofd van het agentschap. Op regelmatige tijdstippen wordt aan het departement en aan de minister verslag uitgebracht over de gerealiseerde vorderingen ten aanzien van de voorgestelde aanbevelingen.

18. Rapportering

Het agentschap zal over de uitvoering van de beheersovereenkomst aan de minister rapporteren door middel van jaarrapporteringen en een afsluitend eindrapport over de beheersovereenkomst.

Het ontwerp van jaarrapport over de uitvoering van de beheersovereenkomst zal worden overgemaakt aan het departement en aan de minister vóór 31 maart van het jaar volgend op het betrokken jaar.

Het eindrapport over de uitvoering van de beheersovereenkomst wordt bezorgd aan de minister en aan het departement zes maanden vóór het einde van de beheersovereenkomst.

De rapportering moet minimaal een overzicht van de resultaten van de indicatoren en de realisatie van de strategische en operationele organisatiedoelstellingen uit de beheersovereenkomst bevatten. De rapportering gebeurt volgens de modaliteiten voorzien in het Rapporteringsbesluit. Het laatste jaar van de beheersovereenkomst wordt er alleen een evaluatie van de volledige looptijd van de beheersovereenkomst gemaakt.

19. Evaluatie

De uitvoering van de beheersovereenkomst wordt jaarlijks geëvalueerd door de contracterende partijen.

Tijdens een jaarlijks overlegmoment in de maand mei van jaar n+1 bespreken de minister en het agentschap (vertegenwoordigd door de directeur-generaal) de voortgang van de beheersovereenkomst, op basis van de evaluatie die door het agentschap werd voorbereid.

Wanneer de in de beheersovereenkomst voorziene verplichtingen door een partij niet worden nageleefd, plegen de partijen overleg over de te nemen bijsturingsmaatregelen.

Bij de jaarlijkse evaluatie van de uitvoering van de beheersovereenkomst zullen de partijen nagaan of er al dan niet aanpassingen aan de beheersovereenkomst moeten worden aangebracht. De aanpassing van de beheersovereenkomst gebeurt overeenkomstig de bepalingen van artikel 21.

De investering van de Vlaamse Regering in het agentschap zal ten gronde worden geëvalueerd op basis van de realisatie van de strategische doelstellingen uit de beheersovereenkomst en de baten die dit voor Vlaanderen heeft opgeleverd. Het resultaat van deze evaluatie zal bepalend zijn voor de condities van een nieuwe beheersovereenkomst tussen het agentschap en de Vlaamse Regering.

Deze evaluatie wordt door de Vlaamse Regering georganiseerd in de eerste helft van 2015. De Vlaamse Regering zal daartoe de gepaste evaluatieorganen aanstellen die over de expertise beschikken om de activiteiten, resultaten en het potentieel van het agentschap vakkundig te kunnen beoordelen.

VI Geschillenregeling

20. Geschillenregeling

Als beide partijen niet tot een vergelijk komen, wordt een geschillenbeslechtscommissie opgericht bestaande uit een voorzitter die aangewezen wordt door het Vlaams Parlement, twee leden van de Vlaamse Regering, de voorzitter en de directeur-generaal van de maatschappij om in functie van de specifieke omstandigheden de gepaste maatregelen te bepalen.

VII Aanpassingen beheersovereenkomst - opschortende voorwaarden

21. Aanpassing van de beheersovereenkomst - opschortende voorwaarden

Indien 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 kan de beheersovereenkomst op vraag van één van de ondertekenende partijen (of van de minister van Financiën en Begroting) opnieuw worden onderhandeld en aangepast.

Een verzoek tot wijziging moet gesteund zijn op gewijzigde omstandigheden die in het verzoek omstandig moeten worden opgegeven. De partijen verbinden er zich toe om een bijakte op te stellen waarin de wijzigingen zullen worden opgetekend.

Als de partijen niet tot een akkoord over de voorgestelde wijziging kunnen komen, zullen ze, overeenkomstig de procedure vervat in artikel 20 in fine, de twistpunten aan arbitrage onderwerpen.

VIII Aanvullende bepalingen en overgangsbepalingen

22. Bijzondere regelingen in verband met de pensioenlasten

De aanvullende pensioenen van De Lijn en haar rechtsvoorgangers worden gefinancierd via het repartitiestelsel, via het pensioenfonds dat sinds 1992 voorziet in een aanvullende pensioentoeelage voor de personeelsleden in actieve dienst en via een groepsverzekering.

Alle pensioenverplichtingen en verplichtingen op vlak van invaliditeitsrente worden mee opgenomen in de personeelskosten.

23. Aanvullende bepalingen

De Vlaamse Regering engageert zich, conform artikel 8 van het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, om onderhavige beheersovereenkomst, evenals elke verlenging, wijziging, schorsing of ontbinding ervan, vóór de ondertekening ervan, mee te delen aan het Vlaams Parlement. De beheersovereenkomst zal eveneens worden gepubliceerd op de portaalsite van de Vlaamse overheid.

Het agentschap engageert zich om deze beheersovereenkomst, evenals elke verlenging, wijziging, schorsing of ontbinding ervan, publiek kenbaar te maken door te tekst ervan integraal te publiceren via zijn website op het internet en dit uiterlijk één maand na elke beslissing of goedkeuring dienaangaande.

24. Overgangsbepalingen

B Specifiek deel

25. Verplichtingen van het agentschap inzake tarieven

Buiten de jaarlijkse indexering zullen de tarieven van De Lijn niet stijgen (Actie 11b).

26. Samenwerkingsovereenkomsten

27. Bijzondere bepalingen ten gevolge van specifieke situaties, eigen aan het agentschap

Veilig op Weg

Via de uitvoering en permanente bewaking van het plan “Veilig op Weg” verzekert De Lijn de veiligheid van haar klanten en haar eigen personeel. De Lijn bepaalt haar sociale veiligheidsbeleid aan de hand van haar Veiligheidsmonitor. Het sociale veiligheidsbeleid wordt door De Lijn periodiek in samenspraak met haar belangrijkste stakeholders geëvalueerd.

Opheffingsbepaling

De samenwerkingsovereenkomst van 10 maart 2008 betreffende investeringsprojecten van de Vlaamse Vervoermaatschappij wordt opgeheven.

C Ondertekening

28. Ondertekening

Voor de Vlaamse Regering

Minister Hilde Crevits,
Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken

Voor de Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn

De heer Jos Geuens
Voorzitter

De heer Roger Kesteloot
Directeur-generaal

Deze beheersovereenkomst werd in twee exemplaren opgemaakt in Brussel op 2010.

BIJLAGEN

- Bijlage 1: Wettelijk kader - Openbare-dienstverplichtingen De Lijn
- Bijlage 2: Projectomschrijving Rise
- Bijlage 3: Projectomschrijving Retibo
- Bijlage 4: Huidige methodiek bepaling reizigersaantallen
- Bijlage 5: Actieplan 'Groen Openbaar Vervoer 2015'
- Bijlage 6: Taken en Rollen De Lijn

ONTWERP

Beheersovereenkomst De Lijn – Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage 1 – Openbare-dienstverplichtingen De Lijn

Bron van verplichtingen voor de VVM	Openbare dienstverplichting	Toe te passen parameters	Waarde
31/07/1990 – Decreet betreffende het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoermaatschappij – De Lijn	JA Artikel 3: geregeld vervoer, bijzondere vormen van geregeld vervoer, leerlingenvervoer Artikel 24: opdracht aan De Lijn van de exploitatie van geregeld vervoer		Aparte financieringslijn in functie van de verschillende opdrachten, nl. geregeld vervoer enerzijds en bijzondere vormen van geregeld vervoer anderzijds Mogelijkheid voor De Lijn om aan ongeregeld vervoer te doen: moet minstens de exploitatiekosten dekken overeenkomstig het BVR van 19 juli 2002
20/04/2001 - Decreet betreffende de organisatie van het personenvervoer over de weg	JA Basismobiliteit, netmanagement, ...		
18/07/2003 – Decreet kaderdecreet bestuurlijk beleid	JA (uitgewerkt in Decreet 1990 en voorliggende beheersovereenkomst)		
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	NEEN		Artikel 2: definitie 'versterkingsritten' hangt samen met openbare dienstverplichting, maar creëert hier geen nieuwe verplichting Artikel 32-36: ongeregeld vervoer is een mogelijkheid voor De Lijn als

Beheersovereenkomst De Lijn – Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage 1 – Openbare-dienstverplichtingen De Lijn

				exploitatiekostendekkend
• 29/11/2002 - Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de Basismobiliteit in het Vlaamse Gewest	JA			
• 13/12/2002 - Besluit van de Vlaamse Regering betreffende het netmanagement	JA			
• 12/09/2003 - Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de rapportering over het personenvervoer over de weg	JA	Rapportering over de vervulling van de opgelegde openbare dienstverplichting- en Thema Advies en Rapportering (A&R)		
• 30/04/2004 - Besluit van de Vlaamse Regering tot vaststelling van de statuten van de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn	NEEN			
• 14/05/2004 - Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de exploitatie en de tarieven van de VVM	JA			

Beheersovereenkomst De Lijn – Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage 1 – Openbare-dienstverplichtingen De Lijn

07/09/2005 - Ministerieel besluit tot vaststelling van het model van legitimatiekaart voor de personeelsleden van de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn belast met het opsporen en vaststellen van overtredingen met betrekking tot het geregeld vervoer	NEEN		
05/09/1997 - Ministerieel besluit houdende toekenning van gratis openbaar vervoer aan de stadswachten op het net van het stads- en streekvervoer van het Vlaamse Gewest	JA nl. tariefverplichtingen		
11/03/2010 - Ministerieel besluit tot goedkeuring van de algemene reisvoorwaarden en de tarieven van de Vlaamse Vervoermaatschappij	JA nl. invulling van de in algemene regels vastgestelde tariefverplichting door het Exploitatie- en tarievenBVR		
01/01/1991 - Samenwerkingsakkoord tussen het Vlaamse Gewest en het Waalse Gewest in verband met het grensoverschrijdend openbaar vervoer tussen het Vlaamse Gewest en het Waalse Gewest	geen nieuwe openbare dienstverplichting nl. gevolg van opdracht geregeld vervoer en netmanagement		

Beheersovereenkomst De Lijn – Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage 1 – Openbare-dienstverplichtingen De Lijn

17/06/1991 - Samenwerkingsakkoord tussen het Vlaamse Gewest, het Waalse Gewest en het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest in verband met het geregeld vervoer van en naar het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest	geen nieuwe openbare dienstverplichting nl. gevolg van opdracht geregeld vervoer en netmanagement		Aparte financieringslijn noodzakelijk Niet onder het toepassingsgebied van Verordening nr 1370/2007
15/07/1983 - Wet houdende oprichting van een nationale dienst voor leerlingenvervoer	JA Bijzondere vormen van geregeld vervoer		Aparte financieringslijn – geen openbaar vervoer in de zin van Verordening 1370/2007
04/07/2008 - Decreet betreffende het onderwijs XVIII	JA		
07/05/2004 - Decreet houdende regeling van de begrotingen, de boekhouding, de controle inzake subsidies, en de controle door het Rekenhof	JA Gevolg van de openbare dienstverplichting Thema (A&R)		
20/04/2001 - Decreet betreffende de mobiliteitsconvenants	JA (Thema (A&R)?)		
21/12/2001 – Ministerieel besluit betreffende de mobiliteitsconvenants	JA		

Beheersovereenkomst De Lijn – Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage 1 – Openbare-dienstverplichtingen De Lijn

29/06/2007 - Decreet houdende aanpassing van de algemene uitgavenbegroting van de Vlaamse Gemeenschap, inzonderheid artikel 21 tot en met 25 (IVA Fonds Stationsomgevingen)	JA		
14/09/2007 - Besluit van de Vlaamse Regering tot regeling van de werking van het intern verzelfstandigd agentschap Fonds Stationsomgevingen	JA		
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	NEEN		
07/07/2006 - Decreet houdende de oprichting van de Mobiliteitsraad van Vlaanderen	JA nl. adviesfunctie gelet op opdracht van geregeld vervoer voor De Lijn Thema (A&R)		
24/11/2006 - Besluit van de Vlaamse Regering tot regeling van de werking van de Mobiliteitsraad van Vlaanderen	JA nl. adviesfunctie gelet op opdracht van geregeld		

Beheersovereenkomst De Lijn – Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage 1 – Openbare-dienstverplichtingen De Lijn

	vervoer voor De Lijn Thema (A&R)		
20/03/2009 - Decreet betreffende het mobiliteitsbeleid	JA nl. adviesfunctie gelet op opdracht van geregeld vervoer voor De Lijn		
02/02/1994 - Besluit van de Vlaamse Regering houdende aanwijzing van de besturen en openbare instellingen die advies geven over gemeentelijke plannen van aanleg	JA nl. adviesfunctie gelet op opdracht van geregeld vervoer voor De Lijn Thema (A&R)		
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	JA nl. adviesfunctie gelet op opdracht van geregeld vervoer voor De Lijn Thema (A&R)		
11/05/2001 - Besluit van de Vlaamse Regering tot aanwijzing van de instellingen en administraties die adviseren over voorontwerpen van ruimtelijke uitvoeringsplannen	JA nl. adviesfunctie gelet op opdracht van geregeld vervoer voor De Lijn		

Beheersovereenkomst De Lijn – Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage 1 – Openbare-dienstverplichtingen De Lijn

	Thema (A&R)		
12/10/2007 - Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de milieueffectrapportage over plannen en programma's	JA Adviesfunctie gelet op opdracht van geregeld vervoer voor De Lijn		
	Thema (A&R)		

Beheersovereenkomst De Lijn – Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage 2 – projectomschrijving RISE

Reisinformatie Systemen Extra (RISE) speelt als strategisch project in op de veranderende reizigersbehoeften inzake informatie.

RISE zal het aanbod van De Lijn met behulp van innovatieve informatie-, routing-, navigatie-, waarschuwings- en adviessystemen toegankelijker maken voor de reiziger.

Daarmee creëert RISE een extra hefboom om de strategische doelstellingen van De Lijn te behalen.

Extra wijst op extra functionaliteiten, maar ook extra (tevreden) reizigers. In het Engels betekent RISE: van wal steken, groot worden, tot ontwikkeling brengen.

Sinds de opstart van RISE in projectmodus begin 2009 werden de eerste slimmere reisinformatie systemen opgeleverd waaronder:

- o Een plug-in routeplanner op maat die kan worden geïntegreerd op de websites van belangrijke vervoersgeneratoren waardoor deze hun bereikbaarheid verduurzamen
- o Gepersonaliseerde omleidingsberichten via e-mail die reizigers tijdig verwittigen als er zich geplande wijzigingen in hun bustraject voordoen
- o Het ontsluiten van onze datasets omvattende haltes, reismogelijkheden, dienstregelingen voor derden krachtens het Decreet Hergebruik Overheidsinformatie. Ze zullen worden geïntegreerd in externe reisinformatietoepassingen door gespecialiseerde bedrijven zoals Google en NAVTEQ

Tijdens de periode van de Beheersovereenkomst Vanaf 2011 zal vanuit een continue modus verder ingezet worden op:

- o Een gebruiksvriendelijke mobiele reisinformatiewebsite m.delijn.be die aangepast is voor gebruik op een GSM-toestel, type smartphone
- o Een mobiele reisinformatie toepassing voor de iPhone die bovendien gebruik maakt van de functionaliteiten van het GSM-toestel zelf; zoals agendabeheer of GPS-bepaling
- o De lancering van gepersonaliseerde omleidingsberichten met informatie over onvoorziene wijzigingen
- o Het aanleveren van dynamische informatie die rekening houdt met de impact van geplande omleidingen op de reistijden en de reismogelijkheden
- o Het aanleveren van realtime informatie die rekening houdt met de actuele locatie van het voertuig en het verwachte vertrek aan de halte
- o Een uitbreiding van de kanalen waarlangs reisinformatie wordt verspreid zoals e-mail, websites, realtime halteborden en in-voertuig systemen van De Lijn
- o Het verder verbeteren van onze bestaande routeplanner waaronder het gebruik van extra kaartfunctionaliteiten en het verder verbeteren van de accuraatheid van het reisadvies
- o De ontwikkeling van multimodale routeplanner toepassingen die reisalternatieven voor de vervoersmodi te voet, met de fiets en openbaar vervoer aanbiedt
- o De verregaande integratie van frequent geactualiseerde OV-reisinformatie en tariefdatasets met in-car navigatiesystemen en publieke dynamische verkeersmanagement systemen tot performante Intelligent Transport Systemen
- o Participeren in Europese realtime en multimodale reisinformatie diensten zoals verder uiteengezet in de Europese Richtlijn 2010/40/EU van 6 augustus 2010

Beheersovereenkomst De Lijn – Vlaamse Regering 2011-2015

Bijlage 3 – Projectomschrijving ReTiBo

Een nieuw registratie- en ticketingsysteem op een multifunctioneel communicatie- en beheersplatform

1. Inleiding

Het huidige ticketverkoopstelsel Prodata, gebaseerd op magneetkaarten, werd ingevoerd in de vroege jaren '90. Inmiddels is dit stelsel industrieel en functioneel verouderd. Bijgevolg neemt de bedrijfszekerheid gestaag af en dient een vervanging van het stelsel zich aan. Deze vervanging zal een feit zijn na de realisatie van de projecten Bo en ReTi.

Bo staat voor Boordcomputer; het project omhelst de uiteindelijke vervanging van de huidige Prodata chauffeursconsole, de opzet van een communicatienetwerk en de oplevering van een aantal ondersteunende diensten die door andere projecten gebruikt kunnen worden. Verder zal de aanwezigheid van een flexibele boordcomputer op termijn ook allerlei andere mogelijkheden bieden zoals reizigersinformatie (volgende halte, verwachte aankomst ...), betere veiligheid (doorsturen van camerabeelden) ...

ReTi staat voor "Reizigersregistratie en Ticketing"; het project omhelst een nieuwe infrastructuur voor klantenwerving, verkoop, registratie en ticketing, controle, gegevensinzameling en -beheer en inkomstenbeheer. Dit laat toe om het verouderde *ProData* stelsel te vervangen en zorgt tegelijk voor een modern platform om ticketing en validatie met MOBIB-kaarten uit te werken.

2. Korte voorgeschiedenis

De huidige Prodata oplossing is al bijna 20 jaar oud. In die 20 jaar is de omgeving op een gecontroleerde manier gegroeid en uitgebreid, zowel op het voertuig als in de back-end van De Lijn. Daarbij kon echter niet altijd vermeden worden dat de geleverde functionaliteit sterk verweven was met bepaalde technische aspecten eigen aan de tijd of Prodata zelf.

Op 31 mei 2006 werd door de Ministers van Mobiliteit en de Staatssecretaris van Overheidsbedrijven een Protocol van akkoord ondertekend dat moet leiden tot de invoering van het **interoperabel** ticket. Dat ticket heeft de vorm van een chip- of MOBIB-kaart. Hoofddoel van de MOBIB-kaart is de drempel tot het openbaar vervoer te verlagen voor de reiziger. In elk geval moet de technische interoperabiliteit van de MOBIB-kaarten van de diverse aanbieders worden gerealiseerd. Uiteindelijk doel is dat de gebruiker van het openbaar vervoer in België nog slechts één kaart zou moeten aankopen wanneer hij/zij een verplaatsing maakt waarbij gebruik gemaakt wordt van meerdere vervoersmaatschappijen. Daarnaast kan de kaart ook toegang verlenen tot aanvullende mobiliteitsdiensten (bv. fietsverhuur).

In samenwerking met de andere Openbaar Vervoer maatschappijen in België lopen een aantal initiatieven om te komen tot een gemeenschappelijke visie rond het concept en de principes van de MOBIB-kaart. De technologie gevormd door de Calypso specificaties werd daarbij door de Belgische OV maatschappijen gekozen als technische standaard. Deze standaard wordt in de meeste van de ons omringende landen gebruikt (Duitsland, Frankrijk, ...) Nederland heeft voor een eigen stelsel gekozen (Myfare)

Het ticketing stelsel van de openbare vervoersmaatschappijen zal omgevormd worden tot een stelsel met chipkaarten, kaartlezers en boordcomputers op alle voertuigen (treinen, trams, bussen en metro).

Bij de MIVB is de stapsgewijze invoering van de MOBIB-kaart al in 2008 gestart, bij De Lijn en de andere OV maatschappijen gebeurt dit vanaf 2011.

3. Waarom RETIBO?

Er is de laatste 20 jaar onmiskenbaar een belangrijke evolutie in de manier waarop het gemeenschappelijk vervoer wordt georganiseerd.

In de eerste plaats is er de **reiziger** die verwacht de actuele informatie die hij nodig heeft voor zijn verplaatsing op de voor hem meest geschikte wijze, plaats en tijdstip te bekomen en die verplaatsing op een vlotte, comfortabele en veilige manier te kunnen uitvoeren.

In de tweede plaats is er de **chauffeur** die zich in de toenemende verkeersdrukte meer moet kunnen concentreren op het besturen van zijn voertuig en daartoe over accurate informatie moet kunnen beschikken en maximaal moet ontlast worden van taken die kunnen geautomatiseerd worden.

Tenslotte is er de **vervoermaatschappij zelf** die snel over accurate gegevens moet beschikken, zowel om het verloop van de exploitatie op de voet te kunnen volgen als om gepast te kunnen reageren op onvoorziene situaties die zich op het net voordoen. Verder zijn betrouwbare gegevens noodzakelijk voor analyse en bijsturing van de aangeboden diensten.

De Lijn wenst dan ook een toekomstgericht mobiel beheersplatform te bouwen dat toelaat om het verouderde ProData systeem te vervangen en dat tegelijk als platform kan dienen voor ticketing en validatie met MOBIB-kaarten (het ReTi project). Verder zal de beschikbaarheid van een flexibel boordcomputerplatform bijkomende mogelijkheden bieden zoals het aanbieden van reizigersinformatie (volgende halte, verwachte aankomst ...), verbetering van veiligheidsaspecten (bv. doorsturen van camerabeelden), beïnvloeding van verkeerslichten, sturing van wissels, enzovoort.

Aangezien ReTi de eerste, maar zeker niet de enige, toepassing is die gebruik maakt van de diensten geboden door het boordcomputerplatform, dient dit platform beschikbaar te zijn wanneer ReTi uitgerold wordt. Het resultaat van beide projecten dient gezien te worden als één consistent uitgebouwde architectuur en oplossing.

4. Wat is RETIBO?

a. **BO**

Om het strategisch belang van het BO project te illustreren, citeren wij graag de projecteigenaar die stevast zegt dat het BO project iedere vezel van de organisatie raakt en zal raken.

Er zijn 3 grote aanleidingen om dit BO project te ondernemen:

- RETI – Reizigersregistratie & Ticketing – zal draaien op de boordcomputer
- Huidige PRODATA boordsysteem is end-of-life
- Nood aan een centraal beheersplatform voor de toenemende informatisering aan boord van exploitatievoertuigen van DE LIJN

Het project BO zal bijdragen aan veel strategische en verbeter projecten bij DE LIJN zoals:

- RETI : rechtstreekse aanleiding voor BO – meer info volgt hieronder
- VEILIG OP WEG : BO draagt bij tot een verhoogde veiligheid voor chauffeur & reizigers, de toekomstige mobiele toepassingen zullen gebruik maken van het Mobiel Platform om een aantal gegevens automatisch op te laden en te registreren.

- RISE : BO beheert de berichtgeving van/naar de reizigers & stuurt hiervoor de media aan
- Opvolging voertuigen
- Vraagafhankelijk vervoer
- Interne communicatie ...

De rol van de boordcomputer situeert zich hierin hoofdzakelijk op 3 vlakken:

- **Opslag en uitwisseling van data (gegevensbestanden, loggings, ...)**

Vooraleer een voertuig de stelplaats verlaat moeten heel wat gegevens in de boordcomputer opgeslagen zijn : de gedetailleerde routebeschrijving en dienstregeling, de grafische voorstelling van het net en van de lijnen, het tariefsysteem, data voor het ticketingsysteem, enz. Naast deze data moet ook de software aanwezig zijn voor het aansturen van de verschillende systemen die met de boordcomputer worden verbonden. Tijdens de exploitatie worden een aantal logbestanden gegenereerd. Bij het beëindigen van de dienst moeten deze gegevens, eventueel aangevuld met data afkomstig van andere systemen, draadloos naar het vaste datanetwerk van De Lijn worden doorgestuurd. In tegenstelling tot het bestaande systeem wordt er in principe geen drempel meer gesteld aan het volume data dat wordt ontvangen, opgeslagen en verzonden.

- **Beheer van de communicatie van, naar & in het voertuig**

Ook tijdens exploitatie is uitwisseling van data van en naar het voertuig mogelijk, bijvoorbeeld voor het zenden van berichten, en zelfs noodzakelijk zoals dit het geval is voor het doorsturen van de GPS-coördinaten. Het beheer van dit dataverkeer vormt een essentiële functie van de boordcomputer. Ook op het voertuig vindt heel wat communicatie plaats die moet beheerd worden. Hierbij denkt men aan de halte-aankondiging, reizigersinformatie vanuit een centrale of door de chauffeur, enz.

- **Aansturen van andere systemen**

De boordcomputer moet kunnen gekoppeld worden aan systemen die op het voertuig aanwezig zijn, zoals het chauffeursdisplay, het ticketingsysteem, de halte-aankondiging, de bestemmingsaanduiders, de verkeerslichtenbeïnvloeding en wisselsturing, de veiligheidscamera's, technische componenten, enz.

De boordcomputer zorgt voor een heel interessant platform waar zeer veel functionaliteiten kunnen op uitgewerkt worden zoals:

- Juistere opvolging van de ritten
- Controle op de gereden ritten
- Betere rittenoptimalisatie
- Bezettingscontrole → inplannen van de bussen
- Sterker bewapenen tegen klachten → verminderen van klachten & minder behandelingstijd nodig per klacht
- Vereenvoudiging van de handelingen van de chauffeur → verminderen van aantal ongevallen & minder impact per ongeval
- Automatisch dagverslag van de chauffeur
- Omleidingen & ritten op kaart
- Verbeterde gegevensuitwisseling → ritten & aansluitingen verbeteren

- Gegarandeerde datatoelevering via back-up medium RETI
- Verkeerslichtenbeïnvloeding → economiseren op de doorstroming
- Hogere veiligheid door accurate controle
- Beter service via automatische rapportage
- Beter beheerssysteem → minder uitval voertuigen & minder wisselstukken
- Boordcomputer platform biedt ICT een robuuste & flexibele mogelijkheid om de (baten van de) andere diensten te ondersteunen.
- Betere informatie naar de klanten

b. RETI

De objectieven van De Lijn bij de invoering van een nieuw registratie- en ticketing systeem zijn:

- de realisatie van **interoperabiliteit** in het Belgische openbaar vervoer via het '1-ticket', zodat het hele gamma aan Belgische mobiliteitsdiensten via één interoperabele kaart binnen het bereik van elke reiziger ligt.
- zorgen voor een betere **gegevensinzameling en -beheer** over het gebruik van het openbaar vervoer, via een systematische registratie van alle reizigersverplaatsingen.
- zorgen voor een **vervanging** van het huidige ticketing systeem, gebaseerd op magneetkaarten, teneinde de nodige evoluties in technologie en strategisch beleid te kunnen ondersteunen.
- het verbeteren van de **klantenrelatie** en het toegankelijker maken van het openbaar vervoer, onder meer door het optimaal benutten van klantvriendelijke en moderne verkoopkanalen.
- het optimaliseren van de collectie van de **inkomsten** van De Lijn.
- het terugdringen van **fraude** (zowel georganiseerde fraude, als het zwart- en grijsrijden).

De Lijn streeft ernaar om bij de lancering van het nieuwe ticketing schema een zo breed mogelijk reizigerspubliek aan te zetten tot de aanschaf van een persoonlijke MOBIB-kaart. De MOBIB-kaart van De Lijn wordt uitgegeven op naam, voor persoonlijk gebruik door de kaarthouder, en zal daarnaast een functionaliteit voor medereizigers bevatten.

De MOBIB-kaart is contactloos en werkt met een microprocessorchip: de reiziger moet de kaart voor een kaartlezer of valideertoestel houden; de kaart moet dus niet meer in een apparaat gestoken worden (behalve voor bijzondere verrichtingen, zoals bv. e-commerce toepassingen). Als registratieconcept op de voertuigen van De Lijn wordt het principe van 'Check-In' (registratie bij opstap) ingevoerd en dit voor alle reizigers. Bij het opstappen wordt de verplaatsing geregistreerd en de geldigheid van het vervoerbewijs gecontroleerd. Als enkel een saldo werd opgeladen, vermindert dit bij ieder gebruik. Niet-abonnees zullen bij opstap een tariefkeuze (korte of lange rit) via een knop op het valideertoestel aangeven. Om een beeld te krijgen waar deze reizigers afgestapt zijn, zal De Lijn een aantal algoritmen uitwerken waar de afstap kan gegenereerd worden op basis van de opstap voor de terugrit, of via de registratie op een volgend voertuig bij overstap.

De reiziger betaalt vooraf, wanneer de kaart opgeladen wordt. Het opladen van vervoerbewijzen is mogelijk via de bestaande klassieke verkoopskanalen (Lijnwinkels, verkoopsautomaten, resellers, ...). Daarnaast opent de MOBIB-kaart mogelijkheden voor het gebruik van nieuwe verkoopskanalen, o.a. het uitbreiden van de verkoop via e-commerce, en het opladen van vervoerbewijzen via bancaire ATM's (geldautomaten). Rekening houdend met de relatieve kost van elk verkoopskanaal, efficiëntie en klantvriendelijkheid, zal een optimale mix van bestaande en nieuwe verkoopskanalen voor de MOBIB-kaart worden gedefinieerd, die volgens een nader te bepalen 'roadmap' zullen worden geïmplementeerd.

Aan (zeer) occasionele reizigers zullen contactloze 'smart tickets' aangeboden worden. Deze contactloze tickets kunnen biljetten enkele reis, dag- of meerdagenpassen en verwante tariefproducten, of een saldo bevatten. Ze hebben een beperkte levensduur en zijn niet heroplaadbaar en anoniem. De invoering van deze tickets is de laatste stap in de overgang van ProData naar de MOBI-kaart.

De mogelijkheid om alternatieve dragers van vervoerbewijzen (bv. contactloze EMV bankkaarten, NFC gsm, ...) voor occasionele reizigers te aanvaarden wordt als toekomstoptie ingebouwd. Deze alternatieven kunnen in de toekomst worden geïmplementeerd voor zover daarvoor een valabele business case kan worden gedefinieerd.

De verkoop door de chauffeur zal verder worden ontraden ten voordele van voorverkoop en verkoop op afstand.

5. Planning

a. Fast Track

Het Fast Track project heeft als ambitie om versneld (begin 2011) een bruikbare De Lijn MOBIB-kaart in omloop te brengen.

In eerste instantie gaan alle personeelsleden een nieuwe vrijverkeerkaart krijgen in de vorm van een MOBIB-kaart. Op deze manier kunnen de gerechtigden ook de poortjes van de MIVB openen. Op termijn zullen ze hun woon-werk abonnement van de NMBS hier bijkomend kunnen opladen. Op deze manier is er 1 kaart voor het hele OV traject.

Binnen de Fast Track gaan we tevens een 1000-tal jaarabonnementen verkopen aan reizigers in Vlaams-Brabant, die tevens veel gebruik maken van de MIVB. Op hun kaart komt een rittenkaart waardoor we de interoperabiliteit verder kunnen testen.

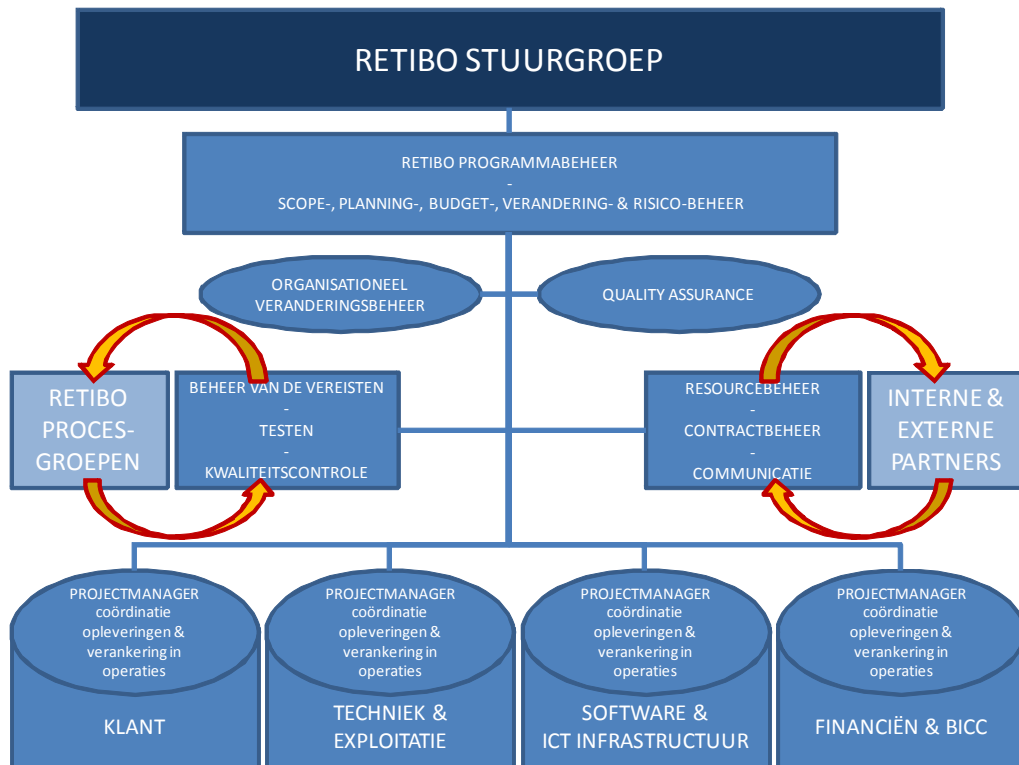
In 2011 zal er bij De Lijn nog geen digitale registratie (en ontwaarding) mogelijk zijn op de voertuigen van De Lijn.

b. Oplevering

In het kader van de opstart van het mobiel platform en de nieuwe registratie en ticketing zijn een aantal belangrijke mijlpalen gedefinieerd.

6. Projectorganisatie

De projectstructuur ziet er als volgt uit:



De stuurgroep ReTiBo zorgt voor de coördinatie van het project en Dhr. Francy Peeters is projecteigenaar.

Het ReTiBo Programmabeheer zal nauwgezet de scope, het budget en de vooruitgang van het ReTiBo project bewaken. Het risicobeheer in de verschillende fasen van het project valt hier eveneens onder. Dit team zal tevens fungeren als Change Advisory Board waar centraal alle verzoeken tot wijzigingen (change requests) zullen samengebracht/behandeld worden.

De Lijn voorziet zelf in het organisationeel veranderbeheer voor de begeleiding tijdens de invoering van het RETIBO systeem en de nieuwe processen met impact op de medewerkers van De Lijn.

De Quality Assurance rol zal de volgende 3 functies/verantwoordelijkheden op zich nemen:

1. onafhankelijk toezicht op het toepassen van de kwaliteitsstandaarden, faciliteren van het keuringsproces en ondersteuning in het uitvoeren van de testen -inclusief de resultaten & rapportages- in het kader van de kwaliteitscontrole;
2. beheer van het labo;
3. advies omtrent het inpassen van ReTiBo binnen de service management context van De Lijn.

Het reviewen en monitoren van het kwaliteitsplan en testplan zoals voorgesteld door de Inschrijver behoort eveneens tot de activiteiten van Quality Assurance. Deze QA-rol zal ingevuld worden door De Lijn met ondersteuning van een onafhankelijke partij en is buiten scope van dit Bestek.

Beheersovereenkomst De Lijn – Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage 4 – berekening reizigersaantallen

Berekening van het aantal reizigers – 1 januari 2008

Sleutel voor reizigersberekening

Biljetten

Prodata: alle soorten biljetten	1 ontwaarding = 1 reiziger
--	----------------------------

Lijinkaarten

Prodata: alle soorten lijinkaarten	1 ontwaarding = 1 reiziger
---	----------------------------

Andere kaarten

Prodata: voorstadskaarten Brussel + mivb (5-rittenkaart)	1 ontwaarding = 1 reiziger
---	----------------------------

Dagpassen

Prodata: Dagpas	4 reizigers/dag/verkochte dagpas
------------------------	----------------------------------

Netabonnementen

Buzzy Pazz 1 maand, drie maanden, jaar 3W-Extra	52 reizigers/maand/abonnement als abonnee in streek woont 90 reizigers/maand/abonnement als abonnee in stad woont 17 reizigers/maand/abonnement als abonnee in streek woont 30 reizigers/maand/abonnement als abonnee in stad woont
Omnipas 1 maand, drie maanden, jaar 3W-Extra	52 reizigers/maand/abonnement als abonnee in streek woont 90 reizigers/maand/abonnement als abonnee in stad woont 17 reizigers/maand/abonnement als abonnee in streek woont 30 reizigers/maand/abonnement als abonnee in stad woont

Gemengde abonnementen

NMBS – De Lijn	
Gemengde abonnementen / treinkaart + kleinstad/grootstad/Buzzy Pazz/Omnipas	
Week gewoon	12 reizigers/abbonnement
Maand gewoon	60 reizigers/abbonnement
3 maand gewoon	180 reizigers/abbonnement
12 maand gewoon	720 reizigers/abbonnement
Maand school	52 reizigers/abbonnement
3 maand school	156 reizigers/abbonnement
12 maand school	624 reizigers/abbonnement
MTB: maand- en jaarabbonnement, gewoon, junior/senior, Brussel	13 reizigers/maand/abbonnement
TEC-De Lijn: maand- en jaarabbonnement, 25- en 25+	52 reizigers/maand/abbonnement

Evenementen

Prodata: alle andere vervoerbewijzen met éénmalig of speciaal karakter	afhankelijk van het evenement: biljet: 1 ontwaarding = 1 reiziger kaart heen en terug = 2 reizigers abbonnement: afhankelijk van aantal personen of ritten
---	---

Tussenkomst derden

Kaart 60+, -12, 12-14	1 ontwaarding = 1 reiziger
-----------------------	----------------------------

Kaart 65+ en PmH: vanaf 1 januari 2008 worden het aantal reizigers niet meer geregistreerd, maar worden berekend op basis van het aantal ontwaarding 2007.

Beheersovereenkomst De Lijn – Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage 5 – Actieplan Groen Openbaar vervoer

Actieplan Groen Openbaar Vervoer in 2015

Inhoudsopgave

0	Samenvatting	90
1	Groen openbaar vervoer nu	91
2	... en in de toekomst	95
3	Een groenere werking van De Lijn in 2015	100
3.1	Beheersstructuur op vlak van duurzaamheid	100
3.2	Vergroening van onze voertuigen	103
3.3	Vergroening van nieuwbouwprojecten	106
3.4	Vergroening van bestaande gebouwen	108
3.5	Vergroening van de inkopen	111
3.6	Vergroening van onze bedrijfscultuur	113
4	Conclusies	115
5	Bijlagen	116
Bijlage 1:	Specifieke CO ₂ -uitstoot van verschillende vervoersmodi	116
Bijlage 2:	Lijst met huidige groene acties van De Lijn	116
Bijlage 3:	Model voor geïntegreerde gedragsverandering	117



0 Samenvatting

Op vraag van Vlaams Minister voor mobiliteit en openbare werken, Hilde Crevits, beschrijft deze nota de visie van De Lijn op vlak van groen openbaar vervoer in 2015. Zoals dat hoort voor een visie is het een document met intenties en streefdoelen; de opgesomde acties zijn vooral bedoeld als concrete illustratie en uitleg bij onze overkoepelende duurzaamheidsvisie.

Duurzaamheid betekent voor De Lijn dat we actief meewerken aan een leefbare wereld: hier en elders, nu en later. Ook in tijden van crisis bespaart De Lijn niet op haar inspanningen voor het milieu. Integendeel: onze bezorgdheid over de uitstoot van CO₂, fijn stof en andere schadelijke stoffen blijft actueler dan ooit.

De Lijn wil dan ook een voortrekker zijn in de transitie naar een duurzame mobiliteit: we dragen bij aan een bereikbaar Vlaanderen waar het aangenaam is om te leven.

Onze visie is opgedeeld in 3 hoofdstukken (openbaar vervoer nu en later, en intern beleid):

1. Onze kerntaak is **mensen op een efficiënte manier te vervoeren**. Vanuit het standpunt van de ganse samenleving is het openbaar vervoer een uiterst duurzame vervoersmodus. De grootste bijdrage van De Lijn op het vlak van duurzaamheid bestaat erin om steeds meer mensen te overtuigen om het openbaar vervoer te gebruiken.
2. Om de duurzaamheidsvoordelen van het openbaar vervoer in de toekomst te vrijwaren en om bij te blijven dragen tot een duurzame mobiliteit zullen **bijkomende investeringen essentieel** zijn.

Naast onze 'Mobiliteitsvisie 2020' maken ook talrijke flankerende maatregelen essentieel deel uit van de duurzame mobiliteit in een dichtslibbend Vlaanderen. De Lijn draagt graag haar steentje bij tot de uitwerking van een fiscaal, infrastructuur-, doorstromings-, sensibiliserend en marketingbeleid ten dienste van de effectieve en efficiënte mobiliteit van de toekomst.

3. Onze inspanningen voor het milieu reiken echter verder dan ons product zelf. We waken er immers ook over dat onze **interne organisatie zo groen mogelijk** is.

Primordiaal zijn natuurlijk de inspanningen om onze voertuigen zo groen mogelijk te maken. Zo rijden alle trams van De Lijn sinds midden 2008 op groene stroom. Ook bij onze bussen lopen we voorop in de zoektocht naar duurzame en (energie-)efficiënte technieken.

Voor onze nieuwbouwprojecten hanteert De Lijn strenge ecologische normen, bv. inzake energieverbruik, risicobeheersing en biodiversiteit. We hopen in 2015 een eerste gebouw met passiefkantoor-norm te kunnen bouwen.

Bij bestaande gebouwen ligt de lat iets lager, omdat deze vaak al lang meegaan. Toch werken we ook daar – op een efficiënte manier – zo groen mogelijk. Tegen 2015 willen we in al onze gebouwen alle rendabele maatregelen voor energiebesparing nemen.

Daarnaast kijken we ook actief hoe we onze aankopen duurzamer kunnen aanpakken, waarbij onze doelstelling parallel loopt met die van de ganse Vlaamse overheid, nl. 100% duurzame aankopen tegen 2020. Ten slotte willen we onze bedrijfscultuur continu vergroenen: elke medewerker draagt bij tot een duurzamer bedrijf waar alle stakeholders beter van worden.

Deze visienota beschrijft de kijk van De Lijn op groen openbaar vervoer; ze staat natuurlijk niet los van de budgettaire consequenties hiervan en van de beleidsnota en -acties van onze voorgedijminister. Het samenspel van beide visies en ambities zal eind 2010 resulteren in een nieuwe beheersovereenkomst, met daarin ook enkele aspecten uit deze nota.

De onderstaande visietekst bindt dus niemand, zolang de passages eruit niet opgenomen zijn in deze beheersovereenkomst.

Ten slotte: De Lijn heeft vorig jaar haar strategie en doelstellingen opnieuw geformuleerd en hanteerde daarvoor hetzelfde tijdsperspectief als het Pact 2020. In de onderstaande nota hebben we die missie proberen vertalen naar een tussentijdse stand van zaken voor 2015; het oorspronkelijke einddoel blijft voor ons echter belangrijker: Rome is immers ook niet op één dag gebouwd.

1 Groen openbaar vervoer nu ...

Het product van De Lijn, nl. openbaar stads- en streekvervoer in Vlaanderen, is bij uitstek duurzaam en milieuvriendelijk. Met deze vaststelling wil De Lijn de komende jaren steeds meer uitpakken. Maar we gaan ook verder: in 2015 hebben we onze maatschappelijke voorsprong ten opzichte van de personenwagen behouden (en beter gedocumenteerd), ook als de huidige veelbelovende technologische doorbraken bij deze laatste zich massaal doorzetten.

De duurzaamheidsvergelijking tussen verschillende vervoersmodi moet alle maatschappelijke effecten integreren. Deze effecten overstijgen het louter individueel belang en betreffen met name: de economische, ecologische en sociale aspecten. Hieronder worden deze aspecten slechts oppervlakkig besproken. Het is echter onze bedoeling om deze gegevens de komende jaren systematisch te verzamelen, wetenschappelijk te onderbouwen en er proactief en eerlijk over te communiceren.

Efficiëntie van ons vervoerssysteem

Het is goedkoper om grote groepen mensen van punt A naar punt B te brengen in één grote bus dan in verschillende personenwagens. Zeker op grote assen en (inter)stedelijke verbindingen is een bundeling van vervoersstromen efficiënt; op andere locaties en voor het voor- en natransport zijn kleinere collectieve of zelfs individuele transportmodi (zoals belbussen, (plooi-)fietsen of autodelen) nodig om efficiënt ter bestemming te geraken.

Een tweede economisch voordeel van het openbaar vervoer is het verschil in ruimtebeslag (en bijhorende versnippering van het landschap) tussen individueel transport per wagen en collectief vervoer per bus: hoewel een standaardbus (12m) slechts twee tot vier maal langer is dan een personenwagen (3 à 5m), vervoert hij gemiddeld tien keer meer passagiers. Bovendien staat een personenwagen gemiddeld meer dan 95% van de dag stil; een bus of tram wordt veel intensiever (en dus efficiënter) gebruikt!

Ter illustratie geeft figuur 1 weer hoeveel ruimte nodig is om in twee richtingen 50.000 mensen per uur te vervoeren:

- een 175 m brede autoweg
- of een 35 m brede busbaan
- of een 9 m breed metrospoor



Figuur 1: ruimtegebruik door verschillende vervoersmodi (bron: UITP)

Ten derde zijn er nog de externe kosten van transport: de economische gevolgen van congestie, de gezondheidsimpact van fijn stof en andere vormen van luchtverontreiniging, de maatschappelijke kosten van ongevallen, ... Deze kosten zitten niet vervat in de aankoopprijs van een wagen of in de kostprijs van brandstof, maar vallen wel degelijk ten laste van de maatschappij. Mocht het principe van 'de vervuiler betaalt' hier gelden, dan zouden de duurzame vervoersmodi vanzelf een pak aantrekkelijker worden (zie ook hoofdstuk 2).

Milieu-impact van ons vervoerssysteem

Verschuillende onafhankelijke wetenschappelijke studies bewijzen dat het openbaar vervoer (bus, tram en metro) een beduidend lagere maatschappelijke impact heeft dan personenwagens. Klassiek worden daarbij drie indicatoren in acht genomen: luchtverontreiniging, ongevallen en filevorming.



Een bus van De Lijn verbruikt per reiziger minder brandstof dan een personenwagen (met gemiddeld 1,4 inzittenden)¹ van zodra er 7 reizigers aan boord zijn². De gemiddelde bezettingsgraad van onze bussen ligt ongeveer op 14 – dubbel zo hoog –, dus de rekening is snel gemaakt. Voor bepaalde vormen van luchtverontreiniging, zoals de emissie van fijn stof, scoren bussen minder goed omdat we bijna uitsluitend met dieselbussen rijden. Tegen eind 2010 zal ook dat nadeel opgelost zijn, omdat we tegen dan roetfilters hebben op al onze bussen waar dit technisch mogelijk is³.

Nóg beter scoren onze trams: zowel qua energieverbruik per reiziger als qua uitstoot van schadelijke emissies als qua ruimtegebruik, ... Sinds midden 2008 rijden onze trams trouwens voor 100% op groene stroom, dat maakt de balans voor onze trams alleen maar gunstiger. Op die plaatsen waar het technisch en economisch haalbaar is willen we dan ook zo veel mogelijk overschakelen op tramvervoer (cf. Mobiliteitsvisie 2020).

Uit een studie van VUB (2009)⁴ blijkt dat de marginale externe kost voor ongevallen per kilometer ongeveer even hoog is voor een bus of tram als voor een personenwagen. Gezien de hogere bezetting van bussen en trams ligt deze kost per reizigerskilometer dus vele malen lager. Een vergelijkbare conclusie kunnen we trekken uit de onderstaande tabel met ongevallencijfers (2003).

Tabel 1: Bron: VMM – MIRA Achtergronddocument 2004 - Transport

Aard risico	Vervoermiddel	Risico per 100 miljoen voertuigkilometer	Risico per 100 miljoen personenkilometer	Risico-verhouding wagen - bus
Dood	Personenwagen	0,90	0,64	16 / 1
	Stads- of reisbus	0,58	0,04	
Zwaar gewond	Personenwagen	5,83	4,16	15,4 / 1
	Stads- of reisbus	3,78	0,27	
Licht gewond	Personenwagen	53,01	37,86	4,5 / 1
	Stads- of reisbus	117,55	8,40	

Hoewel vele maatregelen op vlak van ongevallenbeperking buiten haar bevoegdheid vallen, wil De Lijn bijdragen tot een hogere verkeersveiligheid in Vlaanderen, in het bijzonder voor de vele weekendongevallen. Door een gericht doelgroepenbeleid kan De Lijn op specifieke momenten, bv. met avond- en nachtvervoer, een uitstekend alternatief bieden voor de auto.

Een derde ecologische impact die sterk in het voordeel van onze bussen en trams speelt, is de bijdrage tot congestie: door haar lagere vervoersefficiëntie veroorzaakt een personenwagen per persoon een pak meer file.

Files kosten België gemiddeld 2 à 8% van haar bruto nationaal product, voor Vlaanderen betekent dit een totale kost van minstens 3,7 miljard euro (!) per jaar: er valt dus heel wat te besparen!

In onze mobiliteitsvisie 2020 hebben we berekend hoeveel voertuigverliesuren we kunnen besparen door de invoering van een uitgebreider openbaar vervoernetwerk. Specifiek voor één spitsuur in Vlaams-Brabant bedroeg de daling ruim 14%. Een uitgebreidere en correctere berekening zal gebeuren in het kader van onze maatschappelijke kosten-batenanalyse van de Mobiliteitsvisie.

Samenvattend: Lijnbussen veroorzaken per persoon minder maatschappelijke kosten zodra ze dubbel zoveel passagiers vervoeren als een personenwagen. De volgende overzichtsfiguur⁵ geeft dat duidelijk weer.

¹ zie http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/verkeer_vervoer/verkeer/afstand/index.jsp

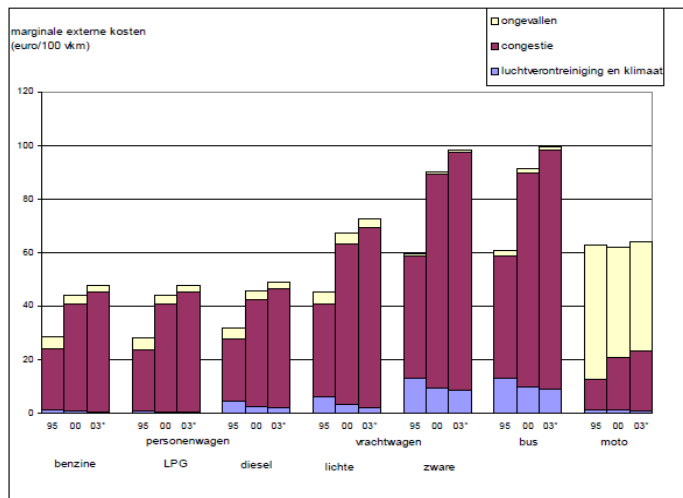
² zie de tabel met specifieke CO₂-emissies in bijlage 1

³ Op onze oudste bussen is het technisch niet mogelijk om een roetfilter te installeren. Deze bussen zullen evenwel tegen 2014 allemaal uit roulatie genomen zijn. Daarnaast is er ook nog één bestelling van euro 4-bussen die de emissienormen haalde zonder roetfilter, en waarvoor het technisch evenmin mogelijk is om alsnog een roetfilter te installeren.

⁴ Analyse van de maatschappelijke kosten en baten van de investeringen in basimobiliteit door De Lijn', door Macharis et al.

⁵ bron: MIRA zie www.milieuraapport.be (gegevens 2003)





Bron: Transport & Mobility Leuven, VITO

Figuur 2: externe kosten voor verschillende vervoersmiddelen (Vlaanderen 1995, 2000 en 2003)

Sociale aspecten

Mobiliteit is belangrijk voor de maatschappelijke participatie en integratie. Het openbaar vervoer vervult hierbij een belangrijke rol, zeker voor de 19,4% van Vlaamse huishoudens (meestal met een laag inkomen) die geen auto bezitten⁶.

Deze sociale voordelen gelden zowel voor de beroepsactieve als de niet-beroepsactieve bevolking. Zo halen arbeidsbemiddelingsdiensten en werkgeversorganisaties de (gebrekkige) mobiliteit van sollicitanten aan als een belangrijke drempel bij aanwervingen en het invullen van vacatures. Onderzoeken naar sociale participatie wijzen eveneens op het belang van mobiliteit voor de deelname aan het maatschappelijk gebeuren en het doorbreken en vermijden van isolement. Het openbaar vervoer draagt bij aan de bereikbaarheid van scholen, gezondheidscentra en winkels. Meer openbaar vervoer en minder auto's in steden verhoogt de leefbaarheid en levenskwaliteit.

Qua gezondheidsimpact – ook voor Vlamingen die geen klant zijn –, vormt de uitstoot van fijn stof een bijzonder aandachtspunt. Er bestaat intussen voldoende wetenschappelijke consensus dat fijn stof een belangrijk gezondheidsrisico vormt, die de Vlaming tot drie gezonde levensjaren kost⁷. Vlaanderen scoort op het vlak van fijnstofconcentraties samen met de Nederlandse Randstad en het Duitse Noordrijn-Westfalen het slechtst van gans West-Europa.

Uiteraard is het (diesel)verkeer hiervoor niet de enige bron: het verkeer zorgt voor ongeveer één derde van de Vlaamse fijnstofemissies. Recent onderzoek van de Vlaamse Milieumaatschappij⁸ wijst evenwel uit dat de schadelijkste fractie van dat fijn stof – hyperkleine roetdeeltjes – veel meer dan gemiddeld voorkomt in de omgeving van drukke wegen. En in Vlaanderen met zijn dicht hoofdwegennet, zijn typische lintbebouwing langs 'steenwegen' en zijn 'street canyons' in de grootsteden, leven in zo'n omgeving nogal wat mensen. In het Vlaamse personenvervoer zijn dieselauto's – nog vaak zonder roetfilter – bijzonder populair. In 2007 waren er volgens de Stadsmonitor⁹ in de 13 Vlaamse stadsgewesten bovendien tussen de 9 en 16% 'vervuilende' auto's. Deze voldoen niet eens aan de milieutests van de autokeuringsdienst op het vlak van dieselrook en uitlaatgassen.

Elke automobilist die zijn dieselauto laat staan voor vervoer per trein, tram of bus (meestal mét roetfilter) levert eigenlijk een bijdrage tot de gezondheid van de mensen die in de steden en langs belangrijke verkeersassen leven.

⁶ bron: FOD Economie

⁷ viWTA / Transport & Mobility, Auto en Gezondheid, Brussel / Leuven, 2008.

⁸ Vlaamse Milieumaatschappij, CHEMKAR PM10, Chemische karakterisatie van fijn stof in Vlaanderen, Erembodegem, 2009.

⁹ Agentschap voor Binnenlands Bestuur, Stadsmonitor 2008, Brussel, 2009, p. 180.

Conclusie

Het openbaar vervoer is een duurzame keuze, daar bestaat geen discussie over. Het verschil in ecologische impact tussen beide vervoersmodi hangt o.m. af van welke aspecten we in de vergelijking tussen openbaar vervoer en personenwagens opnemen (het energieverbruik, de uitstoot van schadelijke stoffen, de schade voor de gezondheid, de geluidshinder, de verkeersveiligheid, het ruimtegebruik, de mate waarin we files veroorzaken, ...).

De Lijn wil haar sterkte als duurzaam vervoersmiddel bij uitstek verder uitbouwen (zie hoofdstuk 3.2) en meer onderzoek doen naar de maatschappelijke kosten en baten van het openbaar vervoer. Met deze gegevens kan onze externe communicatie beter onderbouwd en geloofwaardiger worden. We willen hierbij ook diverse andere beleidsdomeinen betrekken, want ook zij hebben belang bij een groeiend openbaar vervoer: economie, volksgezondheid, ruimtelijke ordening, leefmilieu, ...

Tegelijk moeten we ons niet blindstaren op enkel deze maatschappelijke vergelijking: elke vervoersmodus heeft zijn eigen sterkten en zwakten; de Vlaming beslist voor elke rit apart welk vervoersmiddel haar of zijn wensen het beste vervult. De Lijn is dan ook een uitgesproken voorstander van **co-modaliteit**: door te investeren in het openbaar vervoer kan ook de toekomst van de personenwagen gevrijwaard worden.

De Lijn gelooft dat het openbaar vervoer tegen 2015 uit zal groeien tot niet alleen een duurzaam maar ook een aantrekkelijk vervoersmiddel.

Daarom willen we o.a. de volgende verbeterpunten in de toekomst aanpakken:

- vervoeraanbod: wordt verder uitgebouwd in functie van de vraag (bv. Mobiliteitsvisie 2020 en allerlei netmanagementprojecten),
- voor- en natransport: als Vlaanderens eerste duurzame mobiliteitsmanager wil De Lijn haar invloed laten gelden op de ganse vervoersketen,
- comfort: stiptheid, frequentie en capaciteit zijn belangrijke factoren voor onze klanten,
- flexibiliteit en informatie: De Lijn wil inspelen op betere informatieverlening aan haar klanten, voor, tijdens en na de rit en via alle mogelijke informatiekkanalen.

Deze aspecten worden diepgaander besproken in het volgende hoofdstuk.



2 ... en in de toekomst

De maatschappelijke uitdagingen voor de transportsector zijn enorm. Omwille van verschillende acute problemen (o.a. bereikbaarheid, toegankelijkheid, verkeersveiligheid) is er de laatste jaren een enorme druk ontstaan om ons Vlaamse mobiliteitssysteem op een duurzamere leest te schoeien. De Lijn wil hieraan graag haar steentje bijdragen: duurzame mobiliteit is immers onze core business.

In de missie van De Lijn staat expliciet dat we willen 'optreden als een belangrijke gesprekspartner van de Vlaamse overheden voor het uitbouwen van het mobiliteitsbeleid, ter ondersteuning van de economische, sociale en ecologische ontwikkeling'. Uiteraard staat De Lijn met haar doelstelling van duurzame mobiliteit niet alleen in Vlaanderen, ze sluit hiermee volledig aan op de visie van haar voorgedijminister van Mobiliteit, Mevrouw Crevits.

Beleidsnota Mobiliteit 2009-2014

De volgende strategische doelstellingen uit de beleidsnota van minister Crevits (legislatuur 2009-2014) vormen ook een kapstok voor het duurzaamheidsbeleid van De Lijn:

1. De luchtkwaliteit verbeteren (...). Daarbij zal de overheid het voorbeeld geven door het eigen wagenpark gefaseerd te vervangen door milieuvriendelijke voertuigen, dat wil zeggen hybride en elektrische voertuigen.

Het wagenpark van De Lijn en haar privé-exploitanten zal geleidelijk aan naar deze doelstelling worden omgevormd:

- wat betreft energie-efficiëntie: motoren aan geldende Euronorm voor emissies van fijn stof (o.a. door technische uitlaatmaatregelen),
- wat betreft gebruikte brandstof: lage milieubelasting als uitgangspunt, evenals hernieuwbare energie,
- wat betreft uitstoot: 100% roetfilters (fitted).

Meer informatie hierover vindt u ook in hoofdstuk 3.2.

2. We stimuleren groen vervoer: (...) we voeren bij De Lijn de inspanningen op door het aandeel hybride bussen (en op termijn waterstofbussen) binnen het wagenpark van de Lijn uit te breiden. (...)

3. (...) Wat het personenvervoer betreft wordt onderzocht onder welke voorwaarden (mobiliteitsimpact, sociale impact, impact op leefbaarheid, haalbaarheid, ...) een kilometerheffing voor personenwagens kan worden ingevoerd. Daartoe wordt een pilootproject opgezet.

De Lijn zal wat deze doelstelling betreft, ten volle haar rol van flankerende maatregel opnemen, zodat de sociale impact en de leefbaarheidsimpact wordt getemperd van maatregelen als de uiteindelijk veralgemeende kilometerheffing, de variabilisering van de vervoerskosten, een fiscale ommezwaai in de benadering van o.a. bedrijfswagens, een mobiliteitspakket binnen het loonpakket, ...

De Lijn zal dit doen aan de hand van ingrepen als de verhoging van het openbaar-vervoeraanbod (vraaggestuurd, in kader van woon-werkverkeer), haar aandeel in de noodzakelijke Minder-Hinderaanpak in de toekomst, doel- en doelgroepgerichte producten, ...

4. Streekgebonden personenvervoer per spoor

Meer woon-werkverplaatsingen moeten met het openbaar vervoer verlopen en het aandeel van het openbaar vervoer in de mobiliteit moet vergroten.

Om dit te bereiken zullen we onder meer bij de federale en de andere gewestregeringen aandringen op een versnelde realisatie van het Gewestelijk Expresnet van, naar, in en om Brussel. De voorstedelijke vervoersnetwerken rond Gent en Antwerpen worden in het kader van de toekomstplannen van De Lijn mee onderzocht.

In dit kader is ook een verdere tariefintegratie medebepalend voor het succes. Zo kunnen tramprojecten in Vlaanderen, met de focus op die plaatsen waar een groot vervoerspotentieel aanwezig is, maar slagen wanneer ze aantakken op knooppunten van het treinnetwerk. Met het oog op de onderlinge afstemming van het spoorvervoer op het stads- en streekvervoer, de concrete



regeling van de aansluitingen en overstapmogelijkheden en de inzet van de meest moderne informatiemiddelen is een structureel overleg tussen het Vlaams Gewest en de NMBS noodzakelijk. Bij de uitbouw van lightrail kan gemeenschappelijk gebruik gemaakt worden van de spoorweginfrastructuur. Met de NMBS-groep zal overlegd worden welke secundaire spoorlijnen of spoordiensten hiervoor in aanmerking kunnen komen.

5. De voorstadsnetten versterken:

(...) De langverwachte invoering van het GEN kan de basis vormen voor de uitvoering van het Regionet Brabant-Brussel. Ook de voorstadsnetten van De Lijn in Gent en Antwerpen en de onderlinge afstemming met het GEN, moeten bespreekbaar gemaakt worden bij de NMBS.

6. Een snelbussennetwerk uitbouwen

Snelbussen worden het best – afhankelijk van het potentieel – ingelegd waar treinverbindingen maar ook (snel)tramverbindingen niet aan de orde zijn. Daarom worden snelbusverbindingen in eerste instantie uitgebouwd in functie van het woon-werkverkeer en de op dat vlak te realiseren modal shift.

7. De stationsomgevingen uitbouwen tot multi-modale knooppunten

Om het gebruik van het openbaar vervoer te optimaliseren, moeten voetgangers, fietsers, bus/tram- en autogebruikers aan de stations vlot kunnen overstappen. Hierbij wordt rekening gehouden met de behoeften van de reizigers, de mogelijke of noodzakelijke verbindingen, de beschikbare ruimte aan en het invloedsgebied van die stations.

Tijdens de vorige legislatuur keurde de Vlaamse Regering de oprichting van het IVA Fonds Stationsomgevingen goed. Dit fonds heeft als opdracht middelen vrij te maken voor de financiering van onthaalinfrastructuur voor De Lijn en haar reizigers bij de heraanleg van een stationsomgeving. (...) De fietspunten bij de stations en de eventuele uitbreiding over het Vlaamse grondgebied en naar andere mobiliteitsknooppunten zullen worden ondersteund en gekoppeld aan meetbare doelstellingen en resultaten.

Vlaams klimaatsbeleidsplan

De hierboven beschreven doelstellingen zitten ook vervat in het Vlaams klimaatbeleidsplan. Bij de uitwerking van volgende drie maatregelen uit dat klimaatbeleidsplan is De Lijn een vooraanstaand betrokken partij:

- Maatregel 1.1.1 Modale verschuiving personenvervoer

De Vlaamse overheid zal haar burgers verder stimuleren om de eigen wagen minder te gebruiken. Dit gebeurt door het uitbreiden van het aanbod aan openbaar vervoer en de uitbreiding van veilige fietsinfrastructuur. Het openbaar vervoer moet door capaciteits-, frequentie- en doorstromingsmaatregelen uitgroeien tot een volwaardig vervoersalternatief. Vooral tijdens de spits en in het (rand)stedelijk gebied. (...)

Voor lange verplaatsingen moeten de mogelijkheden om de fiets te combineren met het openbaar vervoer, worden verbeterd, vooral wat het natransport betreft.

De Vlaamse overheid zorgt daarbij voor voldoende (financiële) stimuli - zowel push als pull - voor een groter gebruik van de alternatieve vervoersmodi. Deze doelstelling geldt voor alle types van verplaatsingen.
- Maatregel 1.1.3 Verhoging van de vervoersefficiëntie van het wegverkeer

Het Pendelplan beschrijft de concrete uitwerking van acties op dit vlak.

De Vlaamse overheid zal de komende jaren (2005-2009) maatregelen uitwerken om het carpoolen verder te ondersteunen. Dit zal gebeuren door de aanleg van carpoolparkings aan de opritten van de hoofdwegen en door gerichte promotie- en bewustmakingsacties. Autodelen laat dan weer toe de wagen selectief te gebruiken. Het is vooral interessant als aanvulling bij het openbaar vervoer.
- Maatregel 1.6.1 Sensibiliseren van burgers om hun mobiliteitsbehoefte op een duurzame manier in te vullen

Sensibilisatie en communicatie zijn belangrijke maatregelen om op termijn te komen tot een gedragsverandering op verschillende domeinen. Vooreerst is er een gedragsverandering nodig inzake modale keuze. Al te vaak wordt de wagen gebruikt ook al zijn alternatieven beschikbaar. (...)

Hieronder wordt de bijdrage van De Lijn op de bovenstaande maatregelen kort besproken.



A. Modal shift en doorstroming

Gezien de sterke groei van het personenvervoer en de inherente problemen (van uitstoot, filevorming, ongevallen, geluidsoverlast) is een ingrijpende hervorming / vergroening binnen de transportsector noodzakelijk.

Volgens het TERM-verslag 2010¹⁰ zullen technologische verbeteringen alléén nooit voldoende vergroening opleveren. Het aandeel van technologie in het behalen van de vergroeningstargets wordt door hen op maximaal 40% geschat.

De resterende 60% zal dus van gedragsveranderingen, vooral dan de modal shift naar duurzamere vervoermodi. Hier ligt alvast een belangrijke kerntaak van De Lijn.

Door te investeren in het comfort, de combinatiemogelijkheden met andere activiteiten, de prijs en kwaliteit en het maatschappelijk imago van het openbaar vervoer kan een effectieve en langdurige gedragsverandering bekomen worden.

Eén van de sleutelfactoren in de kwaliteit van het openbaar vervoer is de (door de gebruikers ervaren) dienstregelmaat. De objectieve verhoging van de dienstregelmaat kan worden verkregen door doorstromingsbevorderende maatregelen voor de voertuigen van het openbaar vervoer. Door de hogere commerciële snelheid en de consequente verhoging van de dienstregelmaat, kan De Lijn nieuwe klanten aantrekken en zo bijdragen tot een concrete modal shift.

Door een hogere voertuigsnelheid slagen we er bovendien in om optimaal gebruik te maken van onze bestaande middelen (mensen en voertuigen). Ook het dieselvebruik vermindert aanzienlijk.

Maatregelen op het vlak van doorstroming zijn dus primordiaal.

Prijsbepaling

Fiscale stimulering is een belangrijke flankerende maatregel bij het bevorderen van duurzame mobiliteit. Fiscaliteit is echter in belangrijke mate een federale bevoegdheid. Onze vraag aan de minister is dan ook in de eerste plaats om dit thema bij de federale overheid op de agenda te houden.

Daarnaast wil De Lijn dat er op korte termijn uitvoering wordt gegeven aan de variabilisering van de vervoerkosten, waarbij de gebruikers voor elke verplaatsing de door hen werkelijk veroorzaakte maatschappelijke kosten – inclusief externe effecten – moeten betalen, bv. door het principe van rekeningrijden in te voeren.

Verder pleit De Lijn op het domein van de fiscaliteit voor verlaagde lasten op gebruik van minder milieubelastende brandstoffen en hernieuwbare energie.

Parkeerbeleid

Ook het parkeerbeleid kan een modal shift bevorderen en daardoor de leefbaarheid van een binnenstad sterk verbeteren. De rol van het openbaar vervoer ligt onder meer bij de uitbouw van Park & Ride-parkings aan de stadsrand in combinatie met krachtige, hoogfrequente openbaar-vervoerverbindingen met de binnenstad, zoals bv. aan de uiteinden van de Antwerpse tramlijn 3. De rol van de overheden ligt vooral bij het aanmoedigen van het gebruik van randparkings om te vermijden dat de binnenstad overspoeld wordt door verkeer.

Mobiliteitsbudget

Door de fileproblemen is de auto geen garantie meer voor verzekerde mobiliteit. Dit zorgt voor een grotere nood aan praktische alternatieven voor het gebruik van de bedrijfswagen, bv. een multimodaal mobiliteitspakket. Dit bestaat uit een hele waaier aan vervoersoplossingen (een fietsvergoeding of een bedrijfsfiets, een netabonnement voor De Lijn, een treinabonnement, een tijdelijke auto, een scooter, etc.), zodat elke werknemer optimaal gebruik kan maken van de verschillende mobiliteitsvormen. Een belangrijk element hierin is het mobiliteitsbudget, een fiscaal interessant budget dat de werknemer vrij kan spenderen aan verschillende vervoersmodi. Dit mobiliteitsbudget vervangt ofwel de bedrijfswagen, ofwel is het er een (occasionele) aanvulling op.

¹⁰ het jaarlijkse opvolgings- en toekomstverslag van het Europees Milieuagentschap over de vergroening vd transportsector. Dit jaar is het getiteld: "Towards a resource-efficient transport system: indicators tracking transport and environment 2010", beschikbaar op <http://www.eea.europa.eu/publications/towards-a-resource-efficient-transport-system>



De Lijn is intussen ingestapt in de formule Railease waarbij bedrijven naast geleasde bedrijfswagens ook openbaar vervoerverplaatsingen aan hun medewerkers aanbieden.

B. Complementariteit met de andere duurzame vervoersmodi

De Lijn is trekker op het vlak van duurzaam mobiliteitsmanagement in Vlaanderen, investeert ze in autodelen en carpool en ondersteunt ze stap- en fietsinitiatieven en werkt actief mee aan de herinrichtingspolitiek rond stationsomgevingen.

Als beheerder van de carpooldatabank vraagt De Lijn dat bedrijven gratis toegang tot de carpooldatabank kunnen blijven behouden. In de komende jaren zouden ook significante stappen vooruit moeten kunnen gezet worden in het aantrekkelijker en bekender maken van carpoolformules. Daarbij moeten projecten worden gestimuleerd die de toepassing van innovatieve, mobiele communicatie- en informatietechnologieën in de organisatie en verspreiding van carpoolen mogelijk maken.

De Lijn organiseert samen met haar co-aandeelhouders Taxistop, VAB en NMBS onder de naam Cambio met succes autodeelprojecten in een groeiend aantal Vlaamse steden. Zowel het uitbreiden van het aantal klanten en standplaatsen in die steden waar Cambio reeds actief is, als het toevoegen van de resterende regionaal-stedelijke gebieden aan het actieterrein behoren tot de korte en middellange termijnplanning van Cambio. In navolging van het initiatief dat op dit ogenblik in Oostende en Turnhout loopt, hoopt Cambio ook voor de start in eventueel volgende, kleinere regionale steden op de steun van het Vlaamse Gewest en de lokale overheden te kunnen rekenen.

Slimweg staat voor 'Van A naar B met minder CO₂'. Slimweg berekent duurzame routes van deur tot deur, te voet, met de fiets, bus, tram, trein of een combinatie ervan. En steeds op maat. Op die manier verlaagt De Lijn de drempel voor mensen die zich duurzamer willen verplaatsen maar te vaak en te lang moeten zoeken naar de juiste informatie. Gedaan met 37 sites te raadplegen, allerlei folders uit te pluizen of uren turen naar een stadsplan. De partners in Slimweg garanderen de multimodaliteit van het reisadvies: De Lijn, NMBS, Cambio, Taxistop, de Voetgangersbeweging, Fietzersbond, Autopia, FBAA, Taxifederatie, VSV en de Vlaams provincies: organisaties die stuk voor stuk duurzame mobiliteit promoten.

C. Sensibilisering van de klant

Hoe meer mensen (blijven) kiezen voor bus en tram in plaats van de auto, hoe beter voor het milieu. Daarom probeert De Lijn steeds meer mensen te overtuigen om bus en tram te nemen enerzijds en reizigers loyaal te houden anderzijds.

Onderzoeken zijn noodzakelijk om De Lijn de nodige input te geven om producten en acties te ontwikkelen om reizigers aan te trekken. De Lijn heeft hiervoor een segmentatie-onderzoek gevoerd om te bepalen bij welke doelgroepen het meeste groeipotentieel voor De Lijn te vinden was: Actieve Annie's en Sociale Sonja's¹¹. Deze twee segmenten scoren hoog op attitude ten opzichte van zowel bus en tram als het imago van De Lijn.

Om meer Vlamingen te overtuigen bus en tram te gebruiken, is het belangrijk om hen te laten testen: *'the proof of the pudding is in the eating'*. Trial-acties en -campagnes zijn een middel om het aantal reizigers van De Lijn te verhogen. Actieve Annie's bv. zijn significant meer begaan met het milieu dan de rest van de Vlaamse bevolking. Zo stimuleert de 'hoe meer bus, hoe meer bos'-campagne (voorjaar 2010) deze doelgroepen om te proeven van (de milieu-voordelen van) bus en tram. De Lijn overtuigt mensen om bus en tram te nemen met rationele en functionele voordelen, en werkt ook hard aan de invulling van haar imago (zie hoofdstuk 3.1). Onderzoek wees uit dat bij een sterkere invulling van het imago van De Lijn, mensen meer intentie vertonen om bus en tram te nemen.

Anderzijds bewaakt De Lijn de kwaliteit van haar diensten. Tevredenheidsmetingen begeleiden De Lijn in de keuze van verbeteracties om onze reizigers nog meer tevreden en loyaal te maken. Steeds betere informatie en communicatie, comfort, stiptheid en capaciteit zijn enkele klemtonen die De Lijn legt in haar werking, zodat bus en tram niet alleen de meest duurzame vervoersmiddelen worden voor middellange afstand, maar ook de meest aantrekkelijke

¹¹ We hebben deze doelgroepen een naam gegeven om enerzijds een vlag te hebben die de lading dekt, maar anderzijds ook om deze doelgroepen een menselijk karakter te geven zodat iedereen bij De Lijn hen zou kennen en begrijpen.



Informatie en communicatie

De Lijn wil sterk inzetten op de helderheid van haar aanbod, met als doel de klantgerichtheid en het gebruiksgemak te verhogen. De Lijn werkt hieraan op 3 vlakken:

- één inter-operabel elektronisch ticket, bruikbaar op het hele openbaar vervoernet in België,
- een nieuwe, geïntegreerde aanpak van zowel statische als dynamische reizigersinformatie en de opwaardering van alle dragers en kanalen die daarvoor worden gebruikt,
- de toepassing van nieuwe communicatietechnologieën (webgebaseerd, sms en andere mobiele communicatietoepassingen, real time datastromen, ...) om de klant te informeren.

Transitie naar een duurzame mobiliteit

Mobiliteit is een belangrijk onderdeel van de samenleving. Onder druk van de wijzigende samenleving zal ook het mobiliteitssysteem de komende jaren ingrijpend moeten aangepast worden. Illustratief hierbij is het VMM-MIRA-rapport van 2009 ("milieuverkenning 2030"), dat enkele toekomstscenario's beschrijft voor de sectoren met een belangrijke milieu-impact. In hoofdstuk 14 (Vlaanderen in transitie?)¹² staan een aantal suggesties over hoe de omschakeling naar een duurzame samenleving kan gemaakt worden.

Een transitie wordt daarin omschreven als een 'diepgaand, structureel veranderingsproces in een socio-technisch systeem' (bv. het energie-, mobiliteits-, voedsel- of woonsysteem). Dergelijke transities zullen op verschillende vlakken nodig zijn om een duurzame koolstofarme economie te realiseren om te vermijden dat we de draagkracht van de aarde ruim blijven overschrijden (WWF, living planet report, 2008).

Om zo'n transitieproces op gang te trekken is een breed netwerk van vooruitstrevende spelers nodig uit overheid, bedrijfsleven, middenveld en wetenschap; van de overheid wordt leiderschap verwacht. Een transitie ontstaat niet zomaar, ze moet beïnvloed worden om ze te verduurzamen én te versnellen. Daarvoor is meer nodig dan de traditionele beleidsinstrumenten; we zoeken immers tegen 2050 naar een efficiëntieverbetering van 10:1, ofwel 90% reductie van onze ecologische voetafdruk.

Hoewel het voorbeeld mobiliteit in dit hoofdstuk¹³ herhaaldelijk aan bod komt, blijkt er tegelijk nergens in Vlaanderen zo'n initiatief te lopen op vlak van een transitie naar duurzame mobiliteit. Het lijkt dan ook de hoogste tijd om hierin een gecoördineerd initiatief te nemen.

De contouren daarvan zijn nochtans gekend (en algemeen aanvaard?), lees bv. de sectorbespreking over duurzame mobiliteit uit het boek Terra Reversa van Jones en De Meyere (2009)¹⁴. In Nederland wordt deze transitie aangepakt door het Platform Duurzame Mobiliteit¹⁵.

De Lijn wil zich op dit vlak een vooruitstrevende en duurzame trekker tonen, bv. door dit thema tijdens de opstartfase in de MORA, de BVGSSV en het overleg met de minister te agenderen.

Een dergelijke actie loopt trouwens volledig in lijn met de betrachtingen van de Vlaamse Regering zoals vervat in het Pact 2020 en Vlaanderen in Actie (VIA)¹⁶:

'We zorgen ervoor dat er minder individueel vervoer is dankzij een aantal nieuwe beleidsinstrumenten. Daarnaast moeten er ook meer voertuigen op alternatieve brandstoffen komen. Daardoor verbetert de (stedelijke) leefomgeving en geven we tegelijk een economische stimulans aan de Vlaamse voertuigindustrie en toeleveranciers.'

Daar is bovendien sprake van 5 deelacties, waarin De Lijn telkens een zekere rol kan en wil spelen:

- technologisch onderzoek naar alternatieve en minder belastende brandstoffen en energie-efficiënte voertuigen, incl. demonstratieprojecten,
- ondersteuning voor de aankoop van vervoermiddelen die minder uitstoten,
- aanmoediging voor nieuwe en bestaande vormen van gezamenlijk vervoer,
- optimale inrichting van de stad in functie van milieuvriendelijk vervoer, waarbij we o.m. woonkernen en steden zodanig inrichten dat fietsers en wandelaars voldoende ruimte hebben,
- masterplan elektrisch rijden.

¹² zie <http://www.milieurapport.be/Upload/main/14.pdf>

¹³ zie o.a. p.349 en p.359

¹⁴ gratis downloadbaar op <http://www.hitte.nu/DOWNLOAD/terra-site-hst5.pdf>

¹⁵ <http://www.senternovem.nl/energietransitiedm/>

¹⁶ <http://www.vlaandereninactie.be/nlapps/docs/default.asp?fid=258>



3 Een groenere werking van De Lijn in 2015

Een groen product is pas écht duurzaam als het ook duurzaam geproduceerd wordt. In dit hoofdstuk willen we dan ook de vergroening van het 'productieproces' van De Lijn bespreken.

De Lijn is altijd al sterk begaan met de duurzaamheid en efficiëntie in haar dagdagelijkse werking¹⁷. Maar een visie heeft pas echte waarde als ze in concrete acties vertaald wordt. Onder het motto van continue verbetering heeft De Lijn in 2009 dan ook een duurzaamheidsactieplan uitgewerkt, waarin 17 projecten/acties opgenomen, gepland en geprioriteerd zijn. Deze thema's werden onderverdeeld in 5 M-clusters: Mentaliteit, Middelen, Mensen, Milieu en Maatschappij.

De acties daaruit die bijdragen tot een groen openbaar vervoer worden hieronder elk in een apart hoofdstuk behandeld:

- Milieu – duurzame voertuigen en brandstoffen (hoofdstuk 2.2),
- Milieu – duurzaam bouwen (2.3),
- Milieu – energiebesparing in bestaande gebouwen (2.4),
- Milieu – milieucompliance: proactieve opvolging van wettelijke milieuverplichtingen (ook 2.4),
- Middelen – duurzame aankoopcriteria (2.5),
- Mentaliteit – sensibiliseringscampagnes, bv. op vlak van eigen duurzame mobiliteit en energiezuinig gedrag (2.6).

In een inleidend hoofdstukje wordt eerst onze beheersstructuur op vlak van duurzaamheid uit de doeken gedaan.

3.1 Beheersstructuur op vlak van duurzaamheid

Duurzaamheidscoördinatie

De duurzaamheidscoördinator, die onder andere verantwoordelijk is voor beleidsontwikkeling en -planning op vlak van duurzaamheid, ondersteunt en/of coördineert alle acties op vlak van duurzaamheid. Hij is ook verantwoordelijk voor het uitwerken van een effectieve en efficiënte beheersstructuur voor het programma duurzaamheid van De Lijn. Hij wordt hierin bijgestaan door een programmamangement-team en een stuurgroep. De concrete uitwerking van de acties gebeurt door diverse promotoren uit alle geledingen van het bedrijf en door de zorgsysteemcoördinatoren in elke provincie.

Onze missie

Duurzaamheid zit ingebakken in de missie van De Lijn, bv.:

De Lijn wil de slimme reisgezel zijn voor verplaatsingen in Vlaanderen, met een uitgebreid aanbod aan duurzame en kwalitatieve vervoersoplossingen;
of: De Lijn is een belangrijke gesprekspartner van de Vlaamse overheden voor het uitbouwen van het mobiliteitsbeleid en ondersteunt daarmee de economische, ecologische en sociale ontwikkeling.

We zijn ervan overtuigd dat ecologie en economie samen horen. Economische ontwikkeling zonder zorg voor het milieu stoot op haar eigen grenzen. Omgekeerd is er zonder economische ontwikkeling onvoldoende draagvlak om milieuproblemen aan te pakken.

Een indicator: de ecologische voetafdruk

Om de nieuwe missie van De Lijn te concretiseren werd een strategiekaart opgesteld; één van de kritische succesfactoren daarin luidt "maatschappelijk verantwoord ondernemen vertaald in ons handelen." Hieronder verstaan we een uiteenlopend programma van doelstellingen, acties, maatregelen en initiatieven op vlak van onder meer duurzaamheid en milieu.

¹⁷ een lijst met huidige duurzame acties bij De Lijn vindt u in bijlage 2 bij deze nota.



Om een dergelijke complex programma degelijk te kunnen coördineren en opvolgen wil De Lijn tegen eind 2010 een eerste keer de ecologische voetafdruk van gans De Lijn berekenen. Deze berekening hernemen we nadien elk jaar. Tegelijk willen we tegen dan een inschatting maken van de mogelijke verbeterpunten en hun (ecologische en financiële) impact. Deze *key performance indicator* zal bovendien jaarlijks per provinciale en per functionele directie aangeven welke hun prioriteiten, doelstellingen en resultaten zijn in het terugdringen van de ecologische voetafdruk van De Lijn.

Op basis van de resultaten van deze studie zal een jaarlijkse target naar voren worden geschoven, incl. langetermijndoelstellingen voor 2015 en 2020. Deze zullen te gepasten tijde met de minister besproken en gevalideerd worden, en gebruikt worden in onze interne en externe communicatie.

Zorgzaam ondernemen ... één van de vier waarden van De Lijn

Eén van de vier basiswaarden van De Lijn is 'zorgzaam ondernemen'. Het gaat vaak over maatregelen die we vanzelfsprekend vinden in onze thuissituatie (bv. sorteren, zuinig leven, je portefeuille sparen, respect hebben voor elkaar). De Lijn wil een even goed huisvader zijn: kostenbewust te werk gaan, op een ecologische manier, en met respect voor elkaar, kortom, zorgzaam ondernemen.

Deze waarde wordt ook verder verduidelijkt in ons competentieprofiel. Als basiscompetentie werd ze mee opgenomen in het competentieprofiel van elke medewerker. en maakt ze dus deel uit van het rekruteringsprofiel en het coachingstraject van iedere medewerker.

Om dit te concretiseren geven we onze medewerkers duidelijke richtlijnen mee over hun omgang met middelen van De Lijn, bv. GSM, laptop, kantoormeubilair, poolwagens en -fietsen, ...

Omdat je natuurlijk niet elke situatie kunt voorzien en in regeltjes gieten starten we met een integriteitsbeleid, dat in lijn zal liggen met de acties van de integriteitsambtenaar van de Vlaamse Overheid. Hiertoe zullen we een **gedragscode** uitwerken die op termijn geïntegreerd zal worden in het opleidingsbeleid van De Lijn.

Externe communicatie

De Lijn levert al heel wat inspanningen op het vlak van milieu. In de eerste plaats is het openbaar vervoer dat wij aanbieden natuurlijk beter voor het milieu en de volksgezondheid dan het overheersende autosolisme (zie daarvoor hoofdstuk 1). Maar De Lijn kijkt verder dan haar uitlaat lang is en probeert ook intern om haar milieu-impact zo laag mogelijk te houden.

Op de website www.delijn.be/milieu zijn deze initiatieven gebundeld. Daar staat ook een verwijzing naar het Op1Lijn-magazine van eind 2009 dat specifiek gewijd is aan onze milieumaatregelen en naar de roetfilter-sticker campagne die we in samenwerking met VMM op alle onze voertuigen voeren. Al vele jaren bevat het jaarverslag van De Lijn een uitgebreid kwalitatief hoofdstuk over duurzaamheid. Tegen 2015 willen we dit uitbreiden met de nodige indicatoren, conform de internationale GRI-richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving.

Als voortrekker op het vlak van milieuvriendelijke technologie werd De Lijn in 2009 beloond met het 'full signatory'-certificaat van het Charter Duurzame Ontwikkeling van UITP, de internationale unie van openbaarvervoerbedrijven. Dit is voor ons enerzijds een kwaliteitslabel dat we actief willen gebruiken om onze inzet voor een duurzame mobiliteit kracht bij te zetten. Tegelijk ondersteunt de kennis- en ervaringsuitwisseling met collega's en sectorgenoten onze eigen duurzaamheidsaanpak.

Dit beleid van voorzichtige en actieve communicatie over onze bijdrage aan een duurzame mobiliteit in Vlaanderen versterkt het groene imago van De Lijn.

Efficiëntie is een belangrijk onderdeel van duurzaamheid

Alle duurzame acties van De Lijn worden geprioriteerd in functie van hun bijdrage aan de doelstellingen van De Lijn.

Duurzaamheid heeft ook betrekking op de optimale inzet van beschikbare middelen: dure groene maatregelen zijn op termijn evenmin houdbaar als goedkope milieuvervuilende acties. Om met de beperkte middelen toch een maximaal resultaat te bereiken willen we de notie van eco-efficiëntie introduceren bij De Lijn: maximale daling van de milieu-impact voor een minimaal bedrag.



Dit komt ook nu al tot uiting in de inzet van onze voertuigen die we continu aanpassen aan de mobiliteitsvraag op elk traject (tram > bus > belbus > taxi). Ook onze vaste wil om na een aangehouden periode van groei de komende jaren ook een belangrijke productiviteits- en efficiëntiestijging te realiseren getuigt daarvan.



3.2 Vergroening van onze voertuigen

De meest in het oog springende investeringen die De Lijn doet, zijn tegelijk onze **core business: onze voertuigen**. Een groene visie voor De Lijn kan natuurlijk niet om deze voertuigen heen. Het dieselverbruik van de voertuigen vormt de belangrijkste CO₂-uitstoot voor ons bedrijf, waar nog maar weinig kostenefficiënte alternatieven voor bestaan. De Lijn focust voorlopig met haar efficiënte dieselmotoren op een verdere reductie van het brandstofverbruik en op energierecuperatie (zoals bv. op de hybride bussen). Op beperkte schaal willen wij bovendien experimenteren met technologieën van de toekomst om zo onze maatschappelijke taak – als initiator en ondersteuner voor duurzame technologieën – volop waar te maken.

Verskillende aandrijvingen

Er is de laatste jaren een sterke evolutie in aandrijfsystemen merkbaar in diverse richtingen: het is erg moeilijk om te voorspellen welke technologie op middellange termijn de bovenhand haalt.

De beste manier om het verbruik van fossiele brandstoffen te beperken is door de voertuigen rechtstreeks aan te drijven met **elektrische** stroom, zoals bv. onze trams. Daar zijn 3 redenen voor: ten eerste kan die elektriciteit op diverse manieren geproduceerd worden, je bent dus minder afhankelijk van één brandstof. Bovendien ligt het globale rendement (well-to-wheel) een pak hoger dan bij de courante motorbrandstoffen. Ten slotte kan de kinetische energie van een elektrisch voertuig bij het afremmen gerecupereerd worden voor gebruik op het eigen voertuig of voor andere voertuigen via het bovenleidingsnet.

Om de milieu-impact van onze keuze voor elektrische aandrijving te milderen kiest De Lijn voor 100% groene stroom, nu en in de toekomst.

De elektrische voeding van een tram via een luchtlijn is echter pas economisch verantwoord bij voldoende intens (voor-)stadsverkeer of op zeer drukke lijnen.

Voor interstedelijke lijnen, stadslijnen met beperktere frequentie en gebieden waar de luchtlijn niet wenselijk of mogelijk is (historische steden bv.) gaat onze voorkeur momenteel uit naar de **hybride** bus, omwille van de brandstofbesparing die 15 tot 30% kan bedragen. In 2009 heeft De Lijn beslist tot de introductie van de eerste hybride diesel-elektrische bussen van de Benelux – de komende jaren gaan we verder op deze ingeslagen weg: we volgen de evolutie van de hybride technologie op de voet en geven deze mee vorm door de evaluatie en opvolging van deze eerste bestelling.

Voor landelijke gebieden blijft voorlopig een (efficiënte) dieselmotor te verkiezen, omwille van het prijsvoordeel, het kleine meerverbruik bij beperkte start-stops en de lagere gezondheidsimpacts.

De aandrijving van autobussen met **batterijen**, die via het elektriciteitsnet worden opgeladen is nu nog niet gecommmercialiseerd omwille van de beperkte batterijcapaciteit, het grote gewicht en de hoge kostprijs van de batterijen. We verwachten dat de evolutie op dit vlak parallel zal verlopen aan de introductie van de elektrische personenwagens. Onze bussen leggen echter meer kilometers af per dag en staan overdag onvoldoende stil om op te laden. Een 'gewone' batterij-elektrische bus zal dus moeten aangevuld worden met bijkomende technologieën, die momenteel nog in sterke evolutie zijn, zoals *range extenders*, inductief laden of snelladen, zodat de batterij op korte tijd gedeeltelijk bijgeladen kan worden, bv. op de eindhaltes van onze lijnen.

Het gebruik van **waterstof** is de komende tien jaar geen optie op grote schaal, omwille van de zeer hoge kostprijs en de niet-milieuvriendelijke productie van waterstof. Vandaag wordt de waterstof in Europa nog hoofdzakelijk uit aardgas geproduceerd, de CO₂-winst is pas interessant als de waterstof met hernieuwbare energie geproduceerd wordt. Bovendien vraagt de productie van brandstofcellen veel edele metalen, waarvan de bron niet onbeperkt is en de levensduur nogal kort. Waterstof blijft evenwel het lichtste opslagmedium voor elektrische energie, daarom blijven we de evolutie verder opvolgen.

De verbrandingsmotor op vloeibare waterstof wordt verlaten; hij blijft immers kampen met de inherente nadelen van een verbrandingsmotor; er is nog steeds uitstoot van koolwaterstoffen door de motorolie, het geluid blijft nog aanzienlijk en het rendement is beperkt.



Brandstofverbruik beperken

Omdat de bovenstaande alternatieve aandrijfsystemen niet voldoen als vervanging van onze klassieke dieselbussen, is de aanpak van De Lijn nu vooral gericht op de vermindering van het verbruik (diesel en elektriciteit) en de hiermee gerelateerde uitstoot van vervuilende stoffen. Hiervoor organiseert De Lijn vanaf september 2010 een opleiding ecodriving voor alle chauffeurs. Deze opleiding wordt gegeven door onze eigen instructeurs, zodat de praktische kennis over brandstofverbruik binnen de organisatie opgebouwd en behouden blijft. We investeren bovendien in een verbruiksmeter die de chauffeur in real time feedback geeft over de duurzaamheid van zijn rijstijl.

Deze verbruiksgegevens zullen systematisch bijgehouden en opgevolgd worden. Een dergelijke opvolging laat ook toe, m.b.v. gespecialiseerde data mining-technieken, om deze gegevens te analyseren per voertuig, per voertuigtypes, per aankoopplot, ... en de evolutie te schetsen over een langere periode. Bovendien kunnen we op die manier ook zelf experimenten opzetten en vergelijkingen maken als we bepaalde technische parameters wijzigen, bv. de instelling van airco, verwarming, verlichting en andere elektrische toepassingen. Maar ook verschillende experimenten met bv. bandentypes, zonnewering, een nieuwe onderhoudsstrategie of andere parameters.

Zoals eerder aangehaald kunnen trams (en andere elektrisch aangedreven voertuigen) remenergie recupereren en eigen verbruikers of andere trams van energie voorzien. Deze energie kan ook aan boord van het voertuig opgeslagen worden, wat reeds op de hybride bussen gebeurt en in volle ontwikkeling is voor trams. Voor de volgende (snel)tramprojecten is dit een belangrijk aandachtspunt om het energieverbruik te verminderen. Nog belangrijker is daarnaast de optimale regeling van het ventilatie-, koelings- en verwarmingssysteem door nieuwe programmatietechnieken en een aangepaste sturingsstrategie. Ten slotte stimuleren we onze constructeurs ook om het gewicht van onze voertuigen te verlagen door alternatieve materialen te gebruiken zoals kunststof en aluminium.

De ecologische impact en duurzaamheid zijn voortaan een belangrijk gunningscriterium bij de aankoop van onze voertuigen. Dit omvat, naast het brandstofverbruik (zie bovenstaande paragraaf), ook de productie en recyclage van de voertuigen, samen met het binnengeluid.

Beperking van het geluid

Het wegverkeer (waaronder het openbaar vervoer) staat in de Stadsmonitor 2008 en in het thematisch Milieurapport van VMM (MIRA-T) aangeduid als dé belangrijkste factor op het vlak van geluidshinder: zowat één Vlaming op vijf ondervindt hiervan ernstige hinder.

Met de inzet van hybride bussen en stille trams in steden wil De Lijn de lawaaihinder verder beperken aan haltes, in busstations en in zones die voor het gewone verkeer verboden zijn. Daarom moet de energieopslagcapaciteit van de hybride bus voldoende groot zijn om korte tijd zuiver elektrisch te rijden; bij aankomst en vertrek aan de halte of het busstation valt de dieselmotor idealiter volledig stil.

Beperking van de uitstoot

De uitstoot van schadelijke stoffen moet zo sterk mogelijk gereduceerd worden, zeker in stedelijke gebieden waar potentieel heel wat mensen geïmpacted worden. Zo dringt de combinatie van een roetfilter en een ureuminjectie de uitstoot van stikstofdioxide (dat smog en zure regen veroorzaakt) met 85% terug, en van fijn stof (veroorzaakt gezondheidsproblemen) zelfs met 95%.

Voor de aankoop van voertuigen loopt De Lijn systematisch voorop op de (Europese) wetgeving, bv.: hoewel nog maar de Euro 5-norm verplicht is, bestelt De Lijn sinds 2006 bussen die voldoen aan de strengere EEV-norm én die voorzien zijn van een gesloten roetfilter. Tegelijk hebben we geleerd om niet nog méér voorop te lopen om zo de kans op voortdurende technische mankementen te verminderen.

Biobrandstoffen

Ondanks de hoera-verhalen van enkele jaren geleden leveren de huidige generatie biobrandstoffen niet (allemaal) het beloofde CO₂-reductiepotentieel: de stromen waaruit ze gemaakt worden zijn moeilijk traceerbaar en de indirecte effecten (bv. op vlak van landgebruik en verdringing van landbouw- en bosareaal) zijn moeilijk te interpreteren en mogelijks negatief.¹⁸

¹⁸ bron o.a. "BIOFUELS handle with care", samenvatting van het standpunt van Transport & Environment, een Europese onderzoeksgroep over milieu- en transportgerelateerde issues.

Dat neemt niet weg dat er op iets langere termijn biobrandstoffen op de markt kunnen komen die wél aantoonbaar positief zijn voor het milieu (en de leveringszekerheid) en een alternatief kunnen bieden voor de huidige diesels. De Lijn volgt met name de (technische, wetenschappelijke en politieke) evoluties inzake biobrandstoffen van de tweede generatie op de voet. We verwachten een sterke verbetering voor biobrandstoffen die gebaseerd zijn op lokale afval- en andere residu-stromen, die perfect getraceerd en berekend kunnen worden. Dit zullen evenwel kleine bijdragen blijven, die – zelfs als De Lijn hier massaal op inspeelt – tot 2015 ongetwijfeld onder de drempel van B10 (10% bijmenging van biodiesel) vallen, en dus gewoon in de bestaande voertuigen en motoren kunnen gebruikt worden.

In tussentijd neemt De Lijn, vanuit het voorzorgsprincipe, tot eind 2012 géén bijkomende inspanningen op vlak van biobrandstoffen, behoudens enkele kleine experimenten zoals bv. de oliespookbus in Hasselt voorjaar 2009 (lokaal opgehaalde, duidelijk traceerbare afvalstof). Gezien de geringe meerprijs en de grotere bedrijfszekerheid, bestuderen we om standaard alleen nog voertuigen te kopen die aangepast zijn aan de hogere zuurtegraad van B30-biodiesel in de leidingen en de motor. Deze voertuigen kunnen uiteraard ook op gewone diesel rijden.



3.3 Vergroening van nieuwbouwprojecten

De stelplaatsen van De Lijn kleuren groen: ze beantwoorden aan uiterst strenge normen voor bv. energieverbruik, waterhuishouding en CO₂-uitstoot. Op die manier bouwt De Lijn mee aan de toekomst!

Project 'Groene Stelplaats'

In december 2004 verscheen de eerste versie van het handboek standaardisatie voor stelplaatsen. De Lijn wilde hiermee uniformiteit realiseren voor alle nieuwe en grondig te renoveren stelplaatsen. Ook het aspect duurzaamheid werd in dit handboek geïntegreerd als één van de prioriteiten, samen met budget en functionaliteit. Binnen het aspect duurzaamheid hebben we gefocust op de items materialen, inplanting, ruimtegebruik, watergebruik, zonnewering, geluidshinder en groenonderhoud. In februari 2009 heeft de raad van bestuur de tweede versie van het standaardisatie-handboek onderschreven.

In dit kader werd ook het project 'groene stelplaats' geboren: een modelstelplaats waar de meest geavanceerde technieken op het vlak van energieverbruik, waterhuishouding en CO₂-uitstoot worden toegepast. In de praktijk zal er natuurlijk nooit een 100% groene stelplaats zijn. Het betekent wel dat we bij elk ontwerp maximaal rekening houden met milieuvriendelijke aspecten. In 2015 streven we naar een eerste ontwerp dat aan de passiefbouw-norm voldoet.

Energieverbruik

Omdat De Lijn ten volle wil inspelen op de toekomst van decentrale energieproductie hebben we vastgelegd dat 25% van het te verwachten energieverbruik ter plaatse moet worden opgewekt als groene energie. Er worden ook stringente maxima opgelegd voor het isolatiepeil en energieverbruik van de gebouwen op elke stelplaats.

Om het energiebeheer te verbeteren, werkt De Lijn in drie stappen, volgens de **Trias Energetica**:

- In eerste instantie beperken we het energieverbruik, bijvoorbeeld door beter te isoleren of energiezuinige verlichting te plaatsen,
- Daarna kiezen we voor duurzame energiebronnen, zoals wind, zon, en bodemwarmte. Onze nieuwe stelplaatsen moeten minstens 25% van hun verbruikte (100% hernieuwbare) energie zelf produceren,
- Ten derde proberen we de fossiele brandstoffen die we toch nodig hebben zoals bijvoorbeeld aardgas voor de verwarming op een energie-efficiënte manier te gebruiken.

Voor onze utilitaire gebouwen is er geen maximum E-peil opgelegd, maar wij streven naar E70, terwijl de wettelijke norm voor woongelegenheden vanaf januari 2010 E80 bedraagt. Voor onze dienstgebouwen streven wij een K-peil van 30 na (wettelijk K45) en een E60 (wettelijk E100). Om dit te realiseren zijn we natuurlijk afhankelijk van onze leveranciers en studiebureaus. We leggen hen dan ook strenge eisen op, waarvan overtuigd zijn dat ze haalbaar zijn, en zelfs noodzakelijk om goed gewapend de toekomst in te gaan: we vragen zeker niet het onmogelijke.

Waterhuishouding

De Lijn verbruikt jaarlijks enorme hoeveelheden water om onze voertuigen te wassen. Voor nieuwe stelplaatsen vangen we het regenwater op in bufferbekkens, zodat we het in onze wasstraten kunnen gebruiken. Ook het afvalwater van onze wasstraten wordt biologische gezuiverd en nadien hergebruikt, waardoor we minder lozen in de riolering.

We voeren de bus-parkeerplaatsen uit in een vloeistofdichte verharding: het regenwater dat op deze zones valt wordt gezuiverd met een koolwaterstofafscheider en nadien op een gecontroleerde manier geloosd.

Geluidshinder - lokalisatie

De inherente geluidshinder op onze stelplaatsen is een constant aandachtspunt voor De Lijn. We proberen dit te verminderen door technische aanpassingen. We investeren bv. in de aankoop van voertuigen met hybride en elektrische aandrijftechnologie en geluidsdempende groenbedding bij trams. Bovendien plaatsen we aan de meeste stelplaatsen, zowel nieuwbouw als renovatie, hoge geluidsschermen die we maximaal integreren in de stelplaats, opdat ze ook stedenbouwkundig



verantwoord zijn. Zo voorzien we waar mogelijk en afhankelijk van de lokale omstandigheden, geluidsschermen met begroeiing, houten of transparante schermen, ...
Om de geluidsoverlast voor onze burens zo laag mogelijk te houden, opteren we er meestal voor om nieuwe stelplaatsen zoveel mogelijk in een industriezone te lokaliseren en zeker niet temidden van een woonzone. Gezien de dichte (verspreide) bebouwing in Vlaanderen verloopt de zoektocht naar nieuwe gronden vaak erg langzaam.

Ruimtegebruik op de stelplaats beperken

We stellen onze bussen in een stelplaats bij voorkeur in blokopstelling op wegens de oppervlaktebesparing; afhankelijk van de vorm en oppervlakte van het terrein moeten we hier soms van afwijken. Het dienstgebouw wordt samen met het onderhoudscentrum als één geheel op het terrein ingeplant en dus niet als twee aparte gebouwen. De wasinstallatie ligt in het verlengde van de tankplaats met een tussenafstand van minstens 20 meter. Deze lengte moet toelaten dat een gelede bus kan uitrijden van de tankplaats of kan inrijden in de wasstraat zonder te tanken en zonder veel oppervlakte tussen de was- en de tankstraat te verspillen. Ook de andere noodzakelijke elementen op de stelplaats (brandstoftanks, parkings auto's en bussen, fietsenstalling, groenzone, ...) worden zo ingeplant dat de bussen op het terrein makkelijk kunnen circuleren en dat alle beschikbare oppervlakte maximaal benut wordt.

Groenaanleg en onderhoud

De beplanting van de stelplaats vormt een deel van de integratie in de omgeving. Bovendien draagt ze bij tot uitstraling van De Lijn. We voorzien de groenaanplant dan ook meestal aan de rand van de stelplaats. Naast het esthetische aspect van de beplanting wordt indien mogelijk getracht om het groen bijkomende functies toe te schrijven (bv. infiltratiebekken, combinatie met geluidsmuur, bufferstrook, groendaken, ...). We streven naar een groenzone van 20% van de totale grondoppervlakte, met een minimum van 15%.

Een groenzone moet er natuurlijk verzorgd uitzien; tegelijk willen we tegen 2015 het gebruik van alle pesti- en biociden volledig afbouwen, om op die manier mee te werken aan de internationale inspanningen voor biodiversiteit. Om het groenonderhoud betaalbaar te houden kiezen we voor een uiterst onderhoudsarm ontwerp en beplanting.

Continue update

De evolutie op vlak van duurzaam bouwen gaat snel. Wij vinden het belangrijk om op de hoogte te blijven van deze recente evoluties en nemen die continu mee op in het handboek voor onze modelstelplaats. Systematisch wordt daarbij de afweging gemaakt tussen de milieuvriendelijkheid van de maatregelen en de evt. meerkost. Deze mag niet te hoog liggen en verdient zich bij voorkeur in de loop van de levensduur terug. Wij denken dat deze balans wellicht al in 2015 in het voordeel uitdraait van de passiefbouw-norm.

Door als groot en toonaangevend overheidsbedrijf resoluut voor een duurzame bouwwijze te kiezen hopen wij de maatschappij te kunnen aantonen dat deze bouwwijze aantrekkelijk is, zowel visueel-architectonisch als financieel.



3.4 Vergroening van bestaande gebouwen

Onder de meer dan 60 stelplaatsen en even veel andere gebouwen van De Lijn bevinden er zich ook heel wat met een gezegende leeftijd. Uiteraard kan de ecologische voetafdruk van deze vaak afgeleefde gebouwen niet tippen aan die van onze meest moderne gebouwen. De Lijn wil echter systematisch werk maken van de opwaardering van deze gebouwen door een ambitieus renovatie- en energiebesparingsprogramma. Liefst streven we dezelfde standaarden na als voor onze nieuwbouwprogramma's (zie hoofdstuk 2.3), maar dat is niet altijd mogelijk ...

De volgende milieubelastende activiteiten zijn de belangrijkste op onze stelplaatsen; ze worden hieronder één voor één behandeld:

- tanken van autobussen
- wassen van autobussen
- stallen van autobussen
- lozing van afvalwater
- gebruik van gevaarlijke producten
- bodemsanering
- energiebesparing
- lokale stroomproductie

De Lijn wil al haar stelplaatsen opwaarderen naar huidige normen. Door de lange voorbereidings- en uitvoeringstermijnen verloopt deze evolutie helaas trager dan we zouden willen. Behoudens andere bepalingen in de tekst hieronder, streven we ernaar dat tegen 2015 90% van onze stelplaatsen aan de onderstaande criteria voldoet.

Tankinstallatie

Om bodemverontreiniging te voorkomen nemen we de volgende maatregelen:

- de nieuwe tanks zijn dubbelwandig en worden bovengronds opgesteld,
- de tanks zijn uitgerust met een overvulbeveiliging en een lekdetectiesysteem,
- de tanks worden periodiek gekeurd door een erkende milieudeskundige,
- de losplaats (waar de vrachtwagen van de leverancier staat) en de tankpiste (waar de autobussen getankt worden) worden vloeistofdicht uitgevoerd. Het regenwater, dat op deze piste terechtkomt, stroomt via een koolwaterstofafscheider naar de riolering. Deze afscheider is uitgerust met een alarm, dat aangeeft als de afscheider verzadigd is,
- de verdeelpompen zijn uitgerust met een leidingbreukventiel.

Wasinstallatie

Om het verbruik van leidingwater te beperken gebeurt de waterbevoorrading als volgt:

- het regenwater van de daken van de gebouwen en het regenwater van de rijwegen op de stelplaats worden opgeslagen in regenwaterputten. Dit water wordt gebruikt om de autobussen te wassen,
- het afvalwater van de wasinstallatie wordt voor 90% gerecycleerd via een biologische waterzuiveringsinstallatie.

Stallen van autobussen

Om de geluidshinder voor de burens te verminderen worden volgende maatregelen getroffen om te voldoen aan de VLAREM-voorschriften:

- bij elke bus-parkeerplaats staat een persluchtaansluiting en batterijlader; en elke autobus is uitgerust met een perslucht- en batterijaansluiting. Hierdoor moeten de autobussen niet meer warmdraaien, ook niet voor het ontdooien van de ruiten, en kan elke autobus 's morgens vlot starten,
- de rijwegen in kasseien op de stelplaats worden vervangen door asfalt waardoor de rolgeluiden sterk verminderen,
- de autobussen worden gewassen in een afzonderlijk gebouw, dat kan afgesloten worden door snelsluitende sectionaalpoorten.



Lozing van afvalwater

De stelplaats wordt voorzien van een gescheiden rioleringsstelsel (regenwaterafvoer RWA en droogweerafvoer DWA).

Het bedrijfsafvalwater wordt via een koolwaterstofafscheider geloosd in de DWA-riolering. Om plaatselijke overstromingen te vermijden wordt het regenwater op de rijwegen van de stelplaats deels opgevangen in regenwaterputten en deels geïnfiltreerd in de bodem, als dit technisch mogelijk is.

Gevaarlijke producten

Bij de aankoop van de gevaarlijke producten streven we steeds naar een milieuvriendelijk product. De opslag ervan gebeurt volgens de wettelijke voorschriften (o.a. lekbakken, brandweerstand en afstandsregels uit VLAREM).

Het afval van deze gevaarlijke producten, alsook de banden, batterijen en oliën van de voertuigen worden selectief verzameld en opgeslagen. Ze worden opgehaald door erkende afvalverwerkers die dit afval tot een nieuwe grondstof kunnen opwaarderen en hergebruiken.

Bodemonderzoeken

In 2000-2001 werd een oriënterend bodemonderzoek uitgevoerd op de 60 stelplaatsen waar Vlarebo-activiteiten plaatsvonden. Op 85% van deze stelplaatsen werd bodemverontreiniging vastgesteld, die verder bodemonderzoek vereisten.

Uit de resultaten van deze beschrijvende bodemonderzoeken blijkt dat er 44 stelplaatsen moeten gesaneerd. Deze bodemsaneringswerken zijn een belangrijke prioriteit voor De Lijn; ze worden tegelijk uitgevoerd met herinrichtingswerken van de stelplaats of bij het verlaten van de stelplaats.

In het kader van het fonds voor eenmalige uitgaven is hiervoor een budget van 6 miljoen euro voorzien. Met deze investering streeft De Lijn ernaar dat tegen 2015 de bodemsaneringswerken op alle historisch verontreinigde stelplaatsen uitgevoerd of in uitvoering zijn.

Energiebesparing: Plan van aanpak

Energiebesparing is een recent aandachtspunt geworden. We pakken dit gefaseerd aan. In de eerste fase 'meten en weten' we: met deelmeters brengen we de voornaamste energiestromen in elk van onze 130 gebouwen in kaart, zodat we de belangrijkste knelpunten leren kennen. Dit zijn vooral: verlichting, verwarming en/of koeling (HVAC), serverlokalen, computers en randapparatuur, compressoren.

Voor de verzameling van gegevens gebruiken we verschillende technieken: verbruikgegevens in normale en stille uren, thermografie, energiescans, energetische handtekeningen van elk gebouw en as-built dossiers.

In de tweede fase, in 2010 en 2011, zullen de energiebesparende maatregelen zich vooral richten op HVAC en verlichting. Contacten met verlichtingsspecialisten, leveranciers van technisch onderhoud, leveranciers van BMS (Building Management Systems) en studie bureaus zijn hiervoor reeds gelegd.

Nadien, in de derde en laatste fase, willen we ook die maatregelen nemen die een positieve terugverdiendtijd en rendement hebben, binnen de grenzen zoals door de RVD en de minister bepaald. Afhankelijk van hun ambitie (en de daaraan verbonden investeringsbudgetten) denken wij dat het mogelijk moet zijn om het energieverbruik van de gebouwen, ondanks de groeiende activiteiten van De Lijn, met 15% terug te dringen tegen 2015 en met 30% tegen 2020, in vergelijking met ons basisjaar 2008. De Lijn wil zich met deze inspanningen inzetten om de mondiale klimaatakkoorden mee te helpen realiseren.

Lokale productie van groene stroom

In elk nieuw bouwdoossier van De Lijn wordt tegenwoordig de lokale productie van groene stroom voorzien (zie hoofdstuk 2.3). Tegelijk hebben we ambitieuze plannen om ook de bestaande gebouwen op te waarderen op dat vlak. Zo zijn bv. voor het Lijnhuis en de werkplaats en het directiegebouw van Gentbrugge al investeringsdossiers ingediend voor de toepassing van zonnepanelen. Met de ervaring die we opdoen bij deze stelplaatsen willen we de haalbaarheid onderzoeken van al onze bestaande stelplaatsen en een duidelijke prioritering en planning opmaken voor deze werkzaamheden.

Ook de toepassing van windmolens onderzoeken we verder. Gezien kleine windmolens met de huidige stand van de techniek niet efficiënt zijn, willen we ons vooral focussen op de grote



windturbines, conform ook het opzet van de Vlaamse wetgever¹⁹. Tegen 2015 willen we een eerste grote windturbine hebben opgericht op onze terreinen.

Naast deze (opvallende) toepassingen willen we ook gebruik maken van kleinschaligere technieken zoals warmte-krachtkoppelingen, warmtepompen en andere innovatieve energiebesparende technieken. Op die manier, mits een ambitieuze en proactieve aanpak, hopen we tegen 2020 voor gans De Lijn voldoende eigen energie te produceren om 25% van ons eigen verbruik te dekken; de resterende vraag naar elektriciteit wordt volledig door groene stroom ingevuld. We proberen ook ons verbruik van fossiele brandstoffen (voor stationaire systemen) sterk te reduceren.

In de kleinschalige technieken willen we vooral zelf investeren om ook optimaal te kunnen genieten van de bijhorende energiebesparingen.

Pas in een latere fase, als teveel dossiers tegelijk lopen waardoor het budget en de timing in gedrang kan komen, zullen we mogelijks beroep doen op derdepartijfinanciering.

Voor zeer grote dossiers ten slotte, of voor de hernieuwing van onze aankoop van groene stroom, willen we onderzoeken of we ons eigen investeringsvehikel Lijninvest niet kunnen inzetten om actief te participeren en genieten van de ontwikkelingen op vlak van Vlaamse productie van groene stroom.

¹⁹ conform omzendbrief LNE/2009/01 – RO/2009/01



3.5 Vergroening van de inkopen

Niet alle milieu-impact van De Lijn kan gemakkelijk uit onze cijfers worden afgelezen: een groot deel van onze diensten wordt bijvoorbeeld uitbesteed, en we kopen heel wat goederen aan. De Lijn wil op termijn evolueren naar een modern Vlaams overheidsbedrijf dat niet alleen binnenshuis zijn verantwoordelijkheid opneemt, maar ook over de hele supply chain.

Overheidsaankopen zijn in België goed voor 14% van het bruto binnenlands product: ze kunnen dus een belangrijke invloed uitoefenen op de leveranciers, en inspireren ook de consument. Door duurzame criteria te verwerken in onze overheidsopdrachten nemen we een belangrijke maatschappelijke taak op: enerzijds verhoogt het duurzame gehalte van De Lijn en geven we het goede voorbeeld voor de consument, anderzijds stimuleren we onze leveranciers om nieuwe duurzame producten te produceren en vermarkten.

In de voorgaande hoofdstukken zijn reeds een aantal voorbeelden van aankoopdossiers besproken, nl. het rollend materieel en de gebouwen. Aan deze thema's werd een apart hoofdstuk gewijd omdat zij veruit het belangrijkste zijn qua omvang en milieu-impact.

Alle andere, verspreide kleine aankopen veroorzaken samen echter nog steeds een belangrijke milieu-impact die we in de toekomst verder willen reduceren. Deze kleine aankopen zijn ook vaak heel zichtbaar voor onze werknemers; ze dragen dus bij tot een hoger milieubewustzijn.

Samenwerking

Om dit te realiseren onderschrijft De Lijn het Actieplan Duurzame Overheidsopdrachten 2009-2011 van de Vlaamse Overheid (gecoördineerd door de cel duurzame ontwikkeling). Dit heeft als uiteindelijke doelstelling om '(...) 100% duurzame overheidsopdrachten te plaatsen tegen 2020', en heeft hiervoor een definitie en de nodige actieplannen en instrumenten ontwikkeld.

Om dit in de praktijk te realiseren passen we het principe van de "vrije winkelnering" toe. Enerzijds geloven we dat samenwerking op niveau van de ganse Vlaamse Overheid een zeer efficiënte optie kan zijn (op vlak van snelheid, eenvoud van procedure, prijs en flexibiliteit). Voor sommige producten zullen we dan ook aansluiten bij de aankoopcentrale van AFM (Agentschap voor Facilitair Management) van de Vlaamse Overheid. Tegelijk willen we ons hier ook niet exclusief aan verbinden: voor een heel aantal producten en diensten zal het aankoopbeleid van De Lijn haar eigen accenten vereisen en de vraag naar toenemende integratie onvermijdelijk in de weg staan.

Ook intern streven we naar een toenemende centralisatie van de aankoopdossiers en door het afsluiten van raamovereenkomsten. Zo hopen we optimaal te genieten van kostenbesparingen door schaalvergroting, standaardisatie, onderhoud en risicomanagement: er zijn dan immers minder varianten van hetzelfde product in omloop, waardoor minder stock nodig is, minder technische kennis, Bovendien wordt zo dezelfde uitvoering en duurzaamheid voor een langere periode gewaarborgd.

Concrete acties

Voor de realisatie van onze eigen acties op dit vlak zijn we afhankelijk van de voortgang van het project rond duurzame overheidsopdrachten bij de Vlaamse Overheid; we mikken dan ook op een gedeeld koploperschap op dit vlak, waarbij we onze krachten kunnen bundelen met verschillende andere departementen en agentschappen van de Vlaamse Overheid.

Conform de beloften van het Vlaamse actieplan starten we in de loop van 2011 met een effectieve monitoring van het huidige gebruik van duurzame criteria in de aankoopdossiers van De Lijn: meten is immers weten.

Tegen 2015 wordt juridisch en organisatorisch ingebakken dat bij elk nieuw aankoopdossier van De Lijn minstens 1 duurzaam criterium (bovenop de prijs) wordt opgenomen. Daartoe komt er bv. een juridische nota ter ondersteuning van onze inkopers voor de toepassing van duurzame criteria en de afweging tussen verschillende criteria. Ook de samenwerking met AFM wordt daarin ondersteund.



Naast de milieucriteria wordt ook het gebruik van sociale criteria onderzocht en uitgetoetst. De aanbesteding van diensten aan sociale economiebedrijven²⁰ kan immers een heilzaam effect hebben op alledrie de pijlers van duurzaamheid:

- people: deze bedrijven stellen mensen tewerk die elders moeilijk aan de bak kunnen; sociaal-maatschappelijk is het goed om deze mensen opnieuw werkervaring te laten opbouwen,
- planet: handenarbeid verbruikt en vervuult meestal minder dan kapitaal-intensieve oplossingen,
- profit: deze bedrijven zijn voor sommige producten goedkoper of minstens concurrentieel.

Omdat we niet alle producten en diensten tegelijk kunnen aanpakken, focussen we ons op de (13) prioritaire productgroepen uit het Vlaams actieplan. Van zodra deze productfiches klaar zijn willen we de criteria daaruit systematisch toepassen bij de opstart van nieuwe aanbestedingsdossiers.

Uitbesteding van vervoersdiensten

De meeste van onze klanten maken geen onderscheid tussen onze eigen vervoerdiensten en deze die uitbesteed worden. We willen er op termijn dan ook naar streven om onze eigen duurzame criteria even strikt toe te passen voor onze contractanten.

Sinds 2007 is dit reeds het geval voor de aankoop van nieuwe voertuigen: contractanten moeten voortaan dezelfde criteria gebruiken als voor onze eigen nieuwe voertuigen.

De oudere bussen zullen slechts geleidelijk uitgefaseerd worden; een massale (verplichte) retrofit van alle bestaande bussen van onze contractanten is organisatorisch niet haalbaar omwille van de grote diversiteit aan bus- en motortypes.

Ook voor stelplaatsen (en a fortiori voor o.a. kwaliteits-, aankoop- en personeelsbeleid) is een verplichte opwaardering conform onze eigen normen niet mogelijk. Op dit vlak willen we dan ook met aanmoedigingsmaatregelen werken, zoals het gebruik van duurzame gunningscriteria en/of bijzondere uitvoeringsvoorwaarden bij onze uitbesteede diensten, actieve sensibilisering en informatiedoorstroming (bv. in de maandelijkse nieuwsbrief van FBAA), controles en audits, en de uitwisseling van onze eigen expertise en kennis in specifieke duurzame domeinen.

²⁰ zie <http://www.socialeconomie.be/definitie> voor een definitie



3.6 Vergroening van onze bedrijfscultuur

Belangrijk is ook dat we permanent werken aan de vergroening van onze interne mentaliteit, bij bedienden, technici én chauffeurs. Dit doen we door de inzet van ecoteams en interne sensibiliseringscampagnes.

Uit diverse studies blijkt een grote kloof te bestaan tussen duurzame attitude en duurzaam gedrag. Dat is bij de werknemers van De Lijn niet anders; dit blijkt uit een enquête die in maart 2009 uitgevoerd werd op het hoofdkantoor:

- 95% van de respondenten vinden dat ze met hun gedrag kunnen bijdragen tot een grotere milieuvriendelijkheid
- 82% levert ook effectief al bijdragen
- 59% vindt dat De Lijn al heel wat werk levert
- 36% levert minstens evenveel inspanningen op kantoor als thuis

Naar aanleiding van deze bevraging werd een eerste ecoteam opgericht bij De Lijn, dat afgelopen jaar bijvoorbeeld het gebruik van de trappen promootte in plaats van de lift, een Dikke Truiendag organiseerde en een lunchlezing met Low Impact Man, Steven Vromman. Daarnaast leverde het ecoteam verschillende ideeën voor de reductie van het energieverbruik.

Op termijn hopen we dat elke werknemer suggesties levert om De Lijn te verduurzamen.

Een geïntegreerde aanpak

Ondanks de grote actiebereidheid bij De Lijn, opteren we voor een geleidelijke, geïntegreerde aanpak om geleidelijk het ganse bedrijf te verduurzamen. Voor deze aanpak baseren we ons op het 4E-model, zoals in bijlage 3 weergegeven. Dit model benadrukt het belang van diverse, geïntegreerde acties om het gedrag van medewerkers te veranderen:

- Zo moeten mensen in eerste instantie natuurlijk een wezenlijk verschil kunnen maken door hun gedrag ('ENABLE'-strategie),
- daarna moeten ze ertoe aangezet worden om dit ook effectief te doen (ENCOURAGE),
- ze moeten het goede voorbeeld steeds vaker zien, tot het standaard wordt (EXEMPLIFY),
- ten slotte moet daarrond een hype gecreëerd worden die maakt dat mensen deel willen uitmaken van zo'n initiatief tot verduurzaming van het bedrijf (ENGAGE).

Pas als maatregelen genomen worden om op elk van deze factoren te beïnvloeden, zal het gedrag van de medewerkers (en dus ook de bedrijfscultuur) geleidelijk in beweging komen.

Uiteraard is dit een werk van lange adem, dat een aanhoudende inspanning en investering vergt.

Gefaseerd sleutelen aan de bedrijfscultuur

De Lijn werkt al jaren actief aan haar algemene bedrijfscultuur. In 2010 (naar aanleiding van het jaarthema 'zorgzaam ondernemen') werd daar ook het aspect duurzaamheid aan toegevoegd.

Het duurzaamheidsactieplan focust op 3 prioritaire thema's die betrekking hebben op de bedrijfscultuur van zorgzaam ondernemen.

1. kostenbewustzijn / zuinigheid
2. duurzame mobiliteit van het eigen personeel
3. energiezuinig gedrag

We gaan daarbij steeds geleidelijk te werk:

- in een eerste fase werken we aan de bewustwording van het personeel rond bepaalde thema's, zoals bv. klimaatverandering, biodiversiteit of fijn stof-problematiek,
- in een volgende fase zetten we aan tot activering (onder het motto 'zet zelf iets in gang'),
- nadien koppelen we geleidelijk aan de juiste resultaten terug,
- en ten slotte is herhaling de sleutel tot blijvende resultaten ...

Conclusie

De Lijn wil haar bedrijfscultuur geleidelijk omvormen tot een open, klantgerichte en duurzame mentaliteit. Enkel door de komende jaren aanhoudend hierop te focussen, zowel bij de bestaande



personeelsleden als bij nieuwe medewerkers, kunnen we tegen 2015 een eerste cultuurverandering verwezenlijken.

Specifiek voor vergroening betekent dit dat elke medewerker zijn vragen omtrent duurzaamheid niet langer naar een centrale duurzaamheidscoördinator zal doorsturen, maar zélf het antwoord zal kennen (of opzoeken).

Als overheidsbedrijf vinden we deze verandering zeer belangrijk. Onze medewerkers zijn immers zelf burgers die zich op hun beurt kunnen inzetten voor een duurzame samenleving. De Lijn zet dus niet alleen haar klanten en leveranciers, maar ook haar medewerkers aan tot een duurzamere levensstijl.



4 Conclusies

U merkt het, De Lijn is volop in transitie: klaar voor de nieuwe uitdagingen van een steeds veranderend Vlaanderen.

Gezien de immense uitdagingen qua mobiliteit die zich de komende jaren in ons dichtgebouwde Vlaanderen aandienen is het geen optie voor De Lijn om achterover te leunen en zelfgenoegzaam in te dommelen: De Lijn zal op de barricades staan, in de frontlinie van de duurzame mobiliteit van de 21^{ste} eeuw!

Het is dan ook hoog tijd om de daad bij het woord te voegen. Zeker in de transportsector, waar ook De Lijn deel van uitmaakt, is er nog veel ruimte voor verbetering. Het aantal vervoerskilometers en de CO₂-uitstoot van de sector blijven stijgen, terwijl de uitstoot in alle andere sectoren daalt. In Vlaanderen vertegenwoordigt de transportsector intussen 22% van de totale CO₂-uitstoot. Een recente studie van het Federaal PlanBureau voorspelt tot 2030 slechts een *vertraging* van de groei van de CO₂-uitstoot in de transportsector. Hier zijn zowel het personen- als het goederenvervoer debet aan.

De uitdagingen op vlak van congestie, ongevallen, leefbaarheid, commerciële snelheid, luchtverontreiniging, ... zijn van vergelijkbare grootteorde als die op vlak van CO₂. Gelukkig lopen ook diverse oplossingen parallel. Zo is een goed uitgebouwd openbaar vervoer een deel van de oplossing voor zowel het mobiliteits- als het klimaatprobleem. Dit is, onderbouwd met de nodige cijfers, overtuigend aangetoond in het eerste hoofdstuk.

Samen met haar voogdijminister Hilde Crevits, Vlaams minister van mobiliteit en openbare werken, wil De Lijn het openbaar vervoer in Vlaanderen verder uitbouwen en streven naar een duurzaam mobiliteitsbeleid in het Vlaanderen van 2020. De Lijn is alvast blij met de hoge ambities van haar minister en benieuwd naar de concrete acties die daaruit voortvloeien. In het tweede hoofdstuk staan hiertoe enkele concrete suggesties, bv. op vlak van multimodaliteit, fiscaliteit, infrastructuurwerken en transitie management. Bij de uitvoering van deze acties staat De Lijn altijd paraat om haar handen uit de mouwen te steken!

Het derde hoofdstuk, ten slotte, is gewijd aan interne maatregelen om De Lijn te vergroenen. Een duurzaam openbaar vervoer is immers pas écht maatschappelijk relevant als het ook efficiënt en duurzaam wordt georganiseerd. De Lijn heeft hiervoor de nodige prioriteiten bepaald, een actieplan uitgebouwd en de bijhorende structuren uitgewerkt om dit plan ook effectief te realiseren. Per sub-thema zijn de meest relevante doelstellingen in deze nota weergegeven: er staan een pak acties op til tussen nu en 2015.

Efficiëntie is trouwens een essentieel onderdeel van het concept 'duurzaamheid' dat de core business is van De Lijn. Hierbij staat eco-efficiëntie centraal: bij de besteding van middelen worden de grootste (milieu-)winsten eerst aangepakt. Het gaat bv. niet op om louter voor het imago nieuwe hybride bussen in te zetten op trajecten waar dit slechts een beperkte verbetering oplevert; op die plaatsen mikt De Lijn liever op afstelling en bijsleuteling van haar energiezuinige dieselmotoren.

Ten slotte, in dit document werden heel wat mooie uitdagingen en ambitieuze cijfers geponeerd. De Lijn wil er alles aan doen om deze doelstellingen ook effectief waar te maken, maar is daarvoor vaak ook afhankelijk van de nodige middelen en steun. We hopen dat die er met de nieuwe beheersovereenkomst ook effectief mag komen; dan gaan we een alvast een mooie en groene toekomst tegemoet!



5 Bijlagen

Bijlage 1: Specifieke CO₂-uitstoot van verschillende vervoersmodi

Tabel 2: CO₂-emissies (per persoon, per kilometer) van verschillende transportmodi

	CO ₂ -emissie (g/pkm, tank to wheel)	Veronderstellingen / Bronnen
Gemiddelde voor alle personenvervoer (2007)	118	Bron: MIRA-T 2008
Gemiddelde voor alle personenvervoer (2000)	132	Bron: MIRA-T 2008
Gemiddelde wagen, gemiddelde bezetting	130	Diesel, 7 l/100km (= 185g CO ₂ /km), 1,4 inzittenden
Nieuwe wagen, gemiddelde bezetting	107	150g/km, 1,4 inzittenden
Gemiddelde wagen, bezetting tijdens spitsuren	155	185g/km, 1,2 inzittenden
Gemiddelde standaardbus	66	Diesel, 35 l/100 km, 14 inzittenden
Hybride standaardbus	53	Verwacht: 20% brandstofreductie t.o.v. standaardbus
Gemiddelde gelede bus	63	Diesel, 50 l/100 km, 21 inzittenden
Gemiddelde tram theoretisch (Hermelijn)	23	4 kWh/km, 60 inzittenden, 349 g CO ₂ /kWh standaard elektriciteitsmix België, incl. kernenergie (bron: VITO, Auditconvenant)
Gemiddelde tram in de praktijk (groene stroom Hermelijn)	2	De Lijn koopt 100% groene stroom in, vooral afkomstig van waterkrachtcentrales (20g CO ₂ /kWh)
Nieuwste hybride wagen	89	Nieuwe Toyota Prius, info van de fabrikant
Elektrische wagen	37	15 kWh/100 km, standaard elektriciteitsmix België, 1,4 inzittenden
Motorfiets	107	Benzine, 4,5 l/100 km, 1,02 inzittenden
Trein	28	Bron: NMBS
Fiets / te voet	0	

Bijlage 2: Lijst met huidige groene acties van De Lijn

Deze lijst omvat bv. ook maatregelen die niet per se op onze website besproken worden, bv. omdat ze minder omvangrijk zijn of omdat het nog te vroeg is om er al uitgebreid over te communiceren:

- we maken een berekening van de ecologische voetafdruk van een standaard stelplaats van De Lijn om zo de belangrijkste milieu-impacten van onze activiteiten te kunnen identificeren en beheersen,
- voor onze nieuwste bouwprojecten gebruiken we strenge milieucriteria (bv. K30 en E60-peil in onze dienstgebouwen, bv. 25% van het lokale stroomverbruik moet lokaal geproduceerd worden, waterrecuperatie en -infiltratie, ...),
- bij de renovatie van onze bestaande stelplaatsen houden we rekening met verschillende milieuaspecten, o.a. historische bodemverontreiniging, energieverbruik, waterverbruik en -recuperatie van onze wasstraten, groenaanleg, lawaaihinder, ...,
- alle elektriciteit (100%) die De Lijn verbruikt is groene stroom,

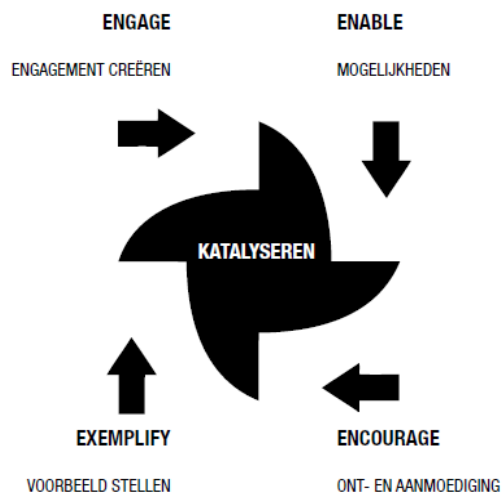


- we bieden de gemeenten schuilhuisjes aan met zonnepanelen erop en met energiezuinige verlichting, zodat verbinding met het elektriciteitsnet niet meer nodig is,
- we verminderen het energieverbruik in onze gebouwen,
- we werken aan de milieuvriendelijkheid van onze bussen: o.a. hybride bussen in stadscentra, retrofit van bestaande bussen met roetfilters, bij de aankoop van rollend materieel wordt in belangrijke mate rekening gehouden met het te verwachten brandstofverbruik, we kopen voertuigen aan die voldoen aan de volgende verplichte Europese norm, ...
- we laten het verbruik van 1 tram volledig uitmeten en voeren er allerlei experimenten op uit,
- we zetten onze chauffeurs aan tot ecodriving,
- ook door middel van technische maatregelen wordt er voortdurend naar gestreefd om het brandstofverbruik van onze voertuigen te verlagen, bv. LED-verlichting, instelling van airco en verwarming, periodiek onderhoud, ...
- we investeren in de energie-efficiënte exploitatie van ons tramnet en de maximale recuperatie van remenergie,
- we zijn steeds op zoek naar efficiëntere manieren om ons bestaande aanbod van bus- en tramritten te verbeteren: reductie van de overtollige kilometers ('geen dienst'), optimale inzet van voertuigen en bestuurders,
- door te werken aan de doorstroming van onze voertuigen in het verkeer komen onze klanten stipter en sneller op hun bestemming aan en kunnen we tegelijk minder brandstof verbruiken,
- we stimuleren onze eigen werknemers om zich voor woon-werkverkeer en dienstverplaatsingen zo duurzaam mogelijk te verplaatsen,
- al ons drukwerk gebeurt op FSC-papier, waarvan de grondstoffen uit duurzaam beheerde bossen komen, dit geldt ook voor ons eigen printpapier,
- door de invoering van een elektronisch documentbeheersysteem, gecentraliseerde printers en m.b.v. sensibiliserende maatregelen proberen we het papierverbruik te drukken,
- in verschillende aankoopdossiers zit een duurzame clausule verwerkt, vooral in die dossiers waar de gegevens makkelijk kwantificeerbaar zijn, bv. energieverbruik van elektrische apparaten,
- we stimuleren zo veel mogelijk onze 'groene' verkoopskanalen, nl. online abonnementenverkoop, sms-ticketing en de invoering van de smartcard. Naast het gebruiksgemak en de comfortverhoging voor de klanten, leiden deze initiatieven ertoe dat de klant zich minder moet verplaatsen om zijn ticket te regelen, dat er minder papier verbruikt wordt, en dat het oponthoud aan de halten vermindert,
- sensibiliseringscampagnes bij het personeel en/of bij onze klanten, bv. ik kyoto, dikketruidendag, heen-en-weerweek, ...,
- openbaar vervoer is het ideale medium voor een duurzaam dagje uit, bv. Kusttram en medewerking met het project van Groene Halten en hop- en shopdag,
- inhoudelijke, administratieve, financiële en commerciële ondersteuning voor Cambio, ...

Bijlage 3: Model voor geïntegreerde gedragsverandering

De onderstaande figuur uit het boek Terra Reversa (Jones & De Meyere, 2009) verduidelijkt de geïntegreerde aanpak tot gedragsverandering die De Lijn volgt in haar sensibiliseringscampagnes:





Figuur 3: Het Britse DEFRA 4E-model

Beheersovereenkomst De Lijn - Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage 6 - Taken en rollen De Lijn

Marketing & Communicatie	Marktonderzoek
Marktonderzoek	
Netmanagement	mobiteitsontwikkeling
	mobiteitsonderzoek
Marketing & Communicatie	Marketing, communicatie & relatiebeheer
klanten werven & behouden	
doelgroepmanagement	
productontwikkeling (specifiek aanbod op een specifieke vraag)	
externe communicatie	- campagnes
interne communicatie	
stakeholdercommunicatie	
Pers & woordvoerderschap	
bewaken klantgerichtheid	
beheer huisstijl en beeldvorming	harmonisatie communicatiedragers
beheer historisch mobiel erfgoed	
distributie	
beheer schuilhuisjes	
Marketing & Communicatie	Klant & verkoop
Bepalen tarieven	
Beheer van prodatasysteem en bijdrage in voorbereiding smartcard-systeem	
Verkoop en registratie	Opmaken tactiek en raamwerk
	Bevragen volgens raamwerk
	Prospecteren en opvolgen volgens raamwerk
	Adm afhandeling
Beheer dina aanvragen	
Beheer klantenreacties	
Content beheer van de website	
beheer lijninfo (contactcenter)	
beheer van alle online en mobiele applicaties	
Exploitatie	Exploitatie
Planning	
	Structureel specifiek: leerlingenvervoer
	Operationeel
	Haltes en schuilhuisjes
Uitvoering	uitvoeren dienst
	personeelsplanning
	Dispatching (pro-actief / reactief)
	specifiek: vraag afhankelijk vervoer
	dienstgebonden (chauffeur)
	Administratie specifiek leerlingenvervoer
	rapporteren, opvolgen)
Controle (4 types controle)	gerichte kwaliteitscontrole voor exploitanten
	controle en dienstuitvoering (regie en expl)
	reizigerscontrole
	controle van de administratie
Nazorg	
Contractbeheer	
Definiëren, aanleveren en gebruiken van beheersinformatie	
Beheer van ondersteunende software-oplossingen	personeelsplanning, dispatching, ...
Kennisbeheer exploitatie - exploitatieschool	
Ondersteuning en coördinatie entiteiten	alle deelprocessen

Marketing & Communicatie/Exploitatie	Marktonderzoek/Exploitatie
Netherstructurering	
Onderzoek	Onderzoek
uitvoeren studieopdrachten in het kader van het europees beleid	
interne en externe beleidsvoorbereiding	
interne beleidsondersteuning	
personenvervoer	
projectenbureau: voorbereiding strat voor- en najaarssem	
opvolgen van de uitvoering van de strategie (BSC)	
Bewaken proces projectmanagement	
Onderzoek	zorgsystemen
beheren van zorgsystemen (kwaliteit, veiligheid, duurzaamheid, toegankelijkheid, bedrijfscontinuïteit, beveiliging en sociale veiligheid)	
het plannen, uitvoeren en opvolgen van zorgcontroles (auditeren van zorgsystemen)	
Advies verlenen op gebied van kwaliteit, veiligheid, duurzaamheid, toegankelijkheid, bedrijfscontinuïteit, beveiliging en sociale veiligheid	
Coördinatie tussen de entiteiten op gebied van kwaliteit, veiligheid, duurzaamheid, toegankelijkheid, bedrijfscontinuïteit, beveiliging en sociale veiligheid	
beheren van operationele risico-beheersystemen	
Techniek	Rollend materieel
Aankoop voertuig	Bepalen parameters aankoop en behoefte
(tram-bus-sneltram-dienstvoertuigen)	Opstellen bestek en gunning
	Opvolgen productie (incl. keuring)
	Aflevering en indienststelling
	Opvolgen facturatie, boetes en borgtocht
Buspark exploitanten	Typekeuring
Inkopen unieke stukken en retrofits	Opstellen bestek en gunning
	Coördinatie inbouw
Techn opvolging voertuig tijdens gebruik	
Revisies	
Uit dienst stellen voertuig	
Vergaren en beheren van markt- en techn kennis	aanbod en aanbidders
Opleidingen	Coördineren
Projecten en ICT	Budgetten - Change advisory board
Communicatie	Parlementaire vragen
Beheer onderhoud rollend materieel	
Milieucoördinatie	
Studie en implementatie van milieuvriendelijke technieken voor autobussen	
Techniek	Inkoop & bevoorrading
aankoop overige roerende goederen	Verkeningsproces
	Opmaak bestek
	raamovereenkomst)
	Keuring
	Ontvangen levering
	Distributiebeheer
	Opvolgen levering
Gebruik goederen	
Beheer voorraad	
codificatie	
distributie van kledij	

Techniek	Projectencentrum
projectinitiatie	
inrichten projectorganisatie	
ontwerp en uitvoering	
technische, financiële en plannings-verantwoording	
overdracht en nazorg	
Opbouw expertise	
Techniek	rollend materieel & vaste installaties
beheer, onderhouden en vernieuwen van alle rollend materieel en alle vaste installaties in de entiteiten	
Techniek	Asset Management
beheer investeringen (fysisch programma)	
beheer onroerende goederen	
beheer gebouwen	
beheer technische uitrusting	
strategische uitvraag	
projectontwikkeling	
opdrachtverstrekking	
Financiën & ICT	ICT
aankoopbeheer ict + leveranciers	
Beheer Architectuur	
Beheer ICT administratie	
Beheer infrastructuur	
Beheer performantie en capaciteit	
Beheer service levels	
Beheer van risico's (ICT-gebonden)	
Beheren van kwaliteit (ICT-gebonden)	
Business case (ICT-projecten)	
change en release management	
configuratiemangement	
Data en systeemeigenaarschap	
Design	
ICT governance	
ICT security en continuïteit	
ICT-investeringen	
incident & problem management	
Infrastructuurplan	
Onderhoud	
ondersteuning	
Ontwikkeling	
Operationeel beheer ICT	
Financiën & ICT	OBBC
Begroting Vlaamse Gemeenschap	
Interne begroting	
Opvolging exploitatieresultaat en rapportering	
Prefiguratie/ Prognose	
ESR begroting, rapportering en prognose	
Corporate performance management	

Financiën & ICT	Financiën
Inkomende facturen	
Uitgaande facturen	
Interne facturatie	
Inkomende betalingen	
Uitvoeren betalingen	
Opvolgen vaste activa	
Maandafsluiting boekhouding	
Jaarafsluiting boekhouding	
beheer leningen en rentingdossiers	
beheer leasingcontracten	
opmaken fiscale fiches leveranciers	
financieel beheer verkoop: uitvoering en opvolging	
beheer ontvangsten: R/C chauffeurs (entiteiten)	
beheer toestellen (entiteiten)	stortingsautomaten, stockbeheer
thesaurieplanning	
Personeel	Ontwikkeling & kaderbeleid
Werving en selectie	
Introductie nieuwe medewerkers	
Opleidingen	
Organisatie-ontwikkeling	
Beheer personeelsvoorzieningen	
Beheren functies, functiebeschrijvingen en classificatiesysteem	
Personeel	Arbeidsvoorwaarden & administratie
Indiensttreding	
Uitdiensttreding	
Payroll	
Beheer vergoedingen	
Organisatiestructuur	
Beheer sociale relaties	
Personeel	Algemene administratie
Beheer juridische dossiers: intern en extern advies, betwistingen	
Beheer administratieve boetes	
Beheer schadedossiers	
Beheer verzekeringen	
Beheer gratis vervoerbewijzen	
Verzending en archivering	
DG	interne audit
Uitvoeren risico-analyse	
Uitwerken jaarplanning	
Audit: voorbereiden, uitvoeren en rapporteren	
DG	Algemeen secretariaat
Beheer Raad van bestuur, Raad van directeurs, Algemene vergadering, Staf	
Alle	
Opstellen actieplannen	
Definiëren, aanleveren en gebruiken van beheersinformatie	
Rapporteren	
Punteren	
Beheren borgtochten	
Beheer medewerkers	
Kennisbeheer	
Beheer van ondersteunende software processen	
Projectenbeheer	

Beheersovereenkomst De Lijn - Vlaamse Regering 2011-2015
Bijlage X – shortlist prioritaire projectclusters verlenging
tramlijnen / snelbusprojecten

1. Tram- of lightrailprojecten in alle Vlaamse provincies

De lopende studies, aanbestedingsprocedures en de opgestarte werken van de diverse tramprojecten worden verdergezet.

Op basis van MKBA's zullen we de meerjarenplanning per provincie afronden en concretiseren. We zullen voor elke Vlaamse provincie de beslissing nemen welk tram- of sneltramproject(en) we realiseren. Voor deze projecten zullen we dan vervolgens de benodigde voorbereidende studies opstarten.

In 2010 werden verschillende tram- en sneltramprojecten uit de Mobiliteitsvisie 2020 verder onderzocht op hun vervoerskundige meerwaarde en financiële haalbaarheid.

Dit leidde tot een shortlist van prioritaire projecten voor deze legislatuur.

Per entiteit volgen nu zowel de realisaties als de plannen op vlak van tram en lightrail.

Antwerpen

Voor de lightrailprojecten en de ontwikkeling van het voorstedelijk tramnet wordt voor Antwerpen in het kader van het Masterplan 2020 vooral aandacht besteed aan het voorstedelijk tramnet dat complementair is aan het NMBS-net.

De Antwerpse lightrailprojecten richten zich namelijk uitsluitend op het NMBS-net. Vooral de spoorlijnen 52 (naar Boom-Sint-Niklaas/Mechelen) en 12 (naar Roosendaal) hebben hoge prioriteit. Met het oog op de uitbreiding van het voorstedelijk tramnet voegde de Vlaamse Regering op 30 maart 2010 volgende vier tramverlengingen toe aan de al goedgekeurde tramprojecten uit het oorspronkelijke Masterplan en de uitbreiding daarop, LIVAN1. Dat laatste behelst de ingebruikname van de premetrokker onder de Turnhoutsebaan met een bovengrondse verlenging tot aan de Park&Ride in Wommelgem.

Deze projecten zijn: een tramverlenging tot Beveren, tramuitbreiding naar Wilrijk, tramuitbreiding van Wijnegem via de N12 tot de KMO-zone Waterstaat in Schilde en verdere uitbreiding van de tramlijn parallel aan de E313 (LIVAN1) tot de Park & Ride in Ranst.

Een Maatschappelijke Kosten Batenanalyse zal voor deze projecten de basis zijn voor een verder prioritisering. Concreet werd in 2010 het volgende gerealiseerd:

- Brabo I: Dit project bestaat uit de tramverlengingen Mortsel-Boechout, Deurne-Wijnegem en de bouw van de tramstelplaats in Deurne. De werken zijn in oktober 2009 gestart en zitten op schema.
- Brabo II: In mei 2010 startte de verdere concretisering van de studies over de tramverlenging naar Ekeren, de verbinding Eilandje - Brusselstraat en de verkeersorganisatie van het Operaplein. De stedenbouwkundige studie werd eveneens heropgestart. In 2011 zal de voorziene MER-procedure worden opgestart.
- LIVAN1: Voor de ingebruikname van de premetrokker en de verlenging naar Wommelgem zit het PlanMER in de eindfase en werd het bestek verder uitgewerkt. Daarnaast zijn we gestart met de gunningsprocedure.

Voor volgende projecten wenst De Lijn voorbereidende studies op te starten.

Masterplan fase 2

- Deurne - Borsbeek
- Deurne – Wommelgem
- Halewijnlaan - Linkeroever-Noord
- Kontich-Mortsel
- Schoonselhof - Hemiksem (fases 1 & 2)
- Singeltram
- Ekeren - Mieren - P&R Leugenberg

Nieuw beleid

- Lightrail Malle

Oost Vlaanderen

- Tramverlenging lijn 21 naar Zwijnaarde Dorp: de finale bouwaanvraag en het bestek zijn klaar sinds eind juni 2010. Eind juli 2010 werd de financiering goedgekeurd.
- N414 Kortrijksesteenweg – doorstroming tramlijn 1: de Elisabethlaan en het deel van de Kortrijksesteenweg tussen R40 en Elisabethlaan worden volledig heringericht, goed voor een weg- en spoorvernieuwing én de invoering van een toeritdosering op het kruispunt R40 – N414 t.v.v. de doorstroming van tramlijn 1. Dit alles kadert in het Pegasusplan Oost-Vlaanderen. De spoor- en wegeniswerken zijn eind oktober 2009 gestart.
- In 2011 zal de verkeerskundige en stedenbouwkundige studie van de tramverlenging The Loop (Flanders Expo) en de Tramverlenging naar Gent UZ opgeleverd worden.
- In 2012 zal de haalbaarheidsstudie voor de sneltram Aalst – Dendermonde – Sint-Niklaas opgestart worden.
- Vervolgens wenst De Lijn volgende studies op te starten:
 - o lijn 7 : Kortrijksesteenweg - Sint-Denijs-Westrem
 - o Muide - Dok Noord - Dok Zuid - Dampoort
 - o lijn 3 : Mariakerke - Dampoort

West-Vlaanderen

- Koksijde – Veurne: een studiebureau kreeg begin 2010 een volledige opdracht. De tracéstudie is intussen in uitvoering (afwerking voorzien tegen eind 2010) en heeft tot doel om de verschillende mogelijke tracés ten opzichte van elkaar af te wegen.
- Koksijde – Veurne: in september 2010 starten we met de MER-procedure (PlanMER en/of ProjectMER) en maken we de start- en projectnota PAC.
- SHIP Zeebrugge: problematiek tramtunnel verder uit te klaren in aangepaste Project-MER. Inclusief de doortochtprojecten: Zeebrugge en Lissewege
- Opstart studie optimalisatie Kusttram.

Limburg

- Spartacus – Sneltramlijnen 1, 2, 3: de nota met een actualisering van kostprijs, potentiële en timing van sneltramlijn 1 Hasselt – Maastricht en de stand van zaken voor de sneltramlijn 2 Hasselt-Maasmechelen en sneltramlijn 3 Hasselt – Neerpelt – Lommel zal in 2010 voorgelegd worden aan de Vlaamse Regering.
- Tramlijn 3 Hasselt-Neerpelt-Lommel: we maken een nota samen met de NMBS. De bedoeling is om alle bestaande studies bij elkaar te leggen en een afweging te maken op basis van een aantal voor- en nadelen, kostprijs, potentiële en dergelijke. Deze nota wordt afgewerkt tegen eind 2010. Bedoeling is uit te maken door wie deze lijn moet gereactiveerd worden. Afhankelijk van deze beslissing zullen we al dan niet doorgaan met de plan-MER voor deze lijn.

Vlaams-Brabant

Voor de provincie Vlaams-Brabant bevat, naast de inspanningen voor het GEN, De shortlist van prioritaire tramprojecten volgende voorstellen:

- (Boom →) Willebroek – Londerzeel – Brussel,
- Ninove/Gooik – Lennik – Dilbeek – Brussel,
- Heist-op-den-Berg – Haacht – Zaventem Luchthaven – Brussel,
- Tangentiële verbinding Rand Brussel: Jette – Heizel – Vilvoorde – Zaventem Luchthaven – Kraainem – Tervuren.

De eerste drie tramlijnen vullen de missing links in het NMBS-netwerk in en vormen bovendien ook een aanvulling op het GEN-netwerk van de NMBS. De laatste twee tramlijnen kunnen instaan voor een betere ontsluiting met de nationale luchthaven in Zaventem. Bovendien ondersteunt de tangentiële verbinding de aannames in de afbakening van het Vlaams Strategisch Gebied rond Brussel en de ontlasting van de RO. In 2010 gebeurde de opstart van de dossiers met betrekking tot MER-procedure.

2. Snelbussennetwerk uitbouwen

De noden en de mogelijkheden voor de uitwerking van een kwaliteitsvol snelbusconcept worden onderzocht. Volgende onderzoeksvragen staan hierbij centraal: de inpassing van dit concept in het openbaarvervoernetwerk, de vereiste snelheid, doorstroming, halteafstand en de uitrusting van de snelbushaltes, de vereiste frequentie en amplitude, het nodige comfort van de voertuigen, maar ook de doelgroep, de imago- en communicatiestrategie en de reisinformatie.

Aan de hand van dit onderzoek kan de doelstelling voor het lijnconcept scherp geteld worden. In een interactie tussen een multifunctioneel bussteam en consumenten uit de vooropgestelde doelgroep zal het concept verder uitgewerkt worden.

In dit kader stelt De Lijn volgende snelbusprojecten voor:

prov	project
VLB	Snelbus Waver - Overijse - Brussel
ANT	Beveren - Kapellen - Wuustw ezel
WVL	Roeselare - Waregem
VLB	Snelbus Leuven - Brussel
OVL	Zelzate - Waasland - A'pen*
VLB	Snelbus Aalst - Asse - Brussel
OVL	Hamme - Temse - Kruibeke - A'pen
ANT	Snelbus Turnhout - Herentals - Aarschot - Leuven
LIM	Snelbus Sint-truiden - Maastricht
LIM	Snelbus Lanaken - Maasmechelen