

Evaluatie 2016

Commissie Mobiliteit en Openbare Werken

22/06/2017

Tevredenheidsmeting

Beheersovereenkomst & ondernemingsplan



Roger Kesteloot  
Directeur-generaal



# Evaluatie 2016

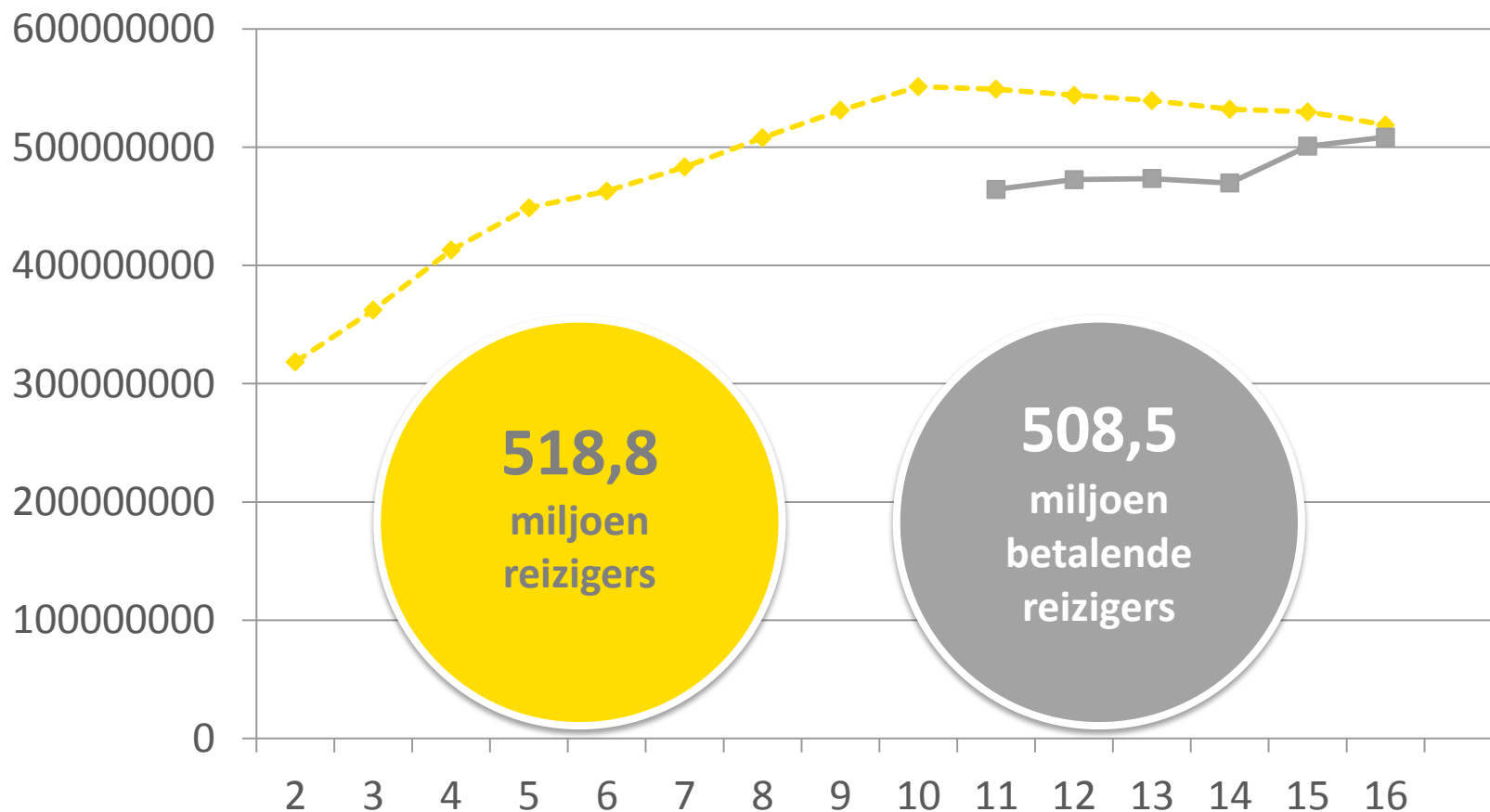


22/06/2017

Dia 2

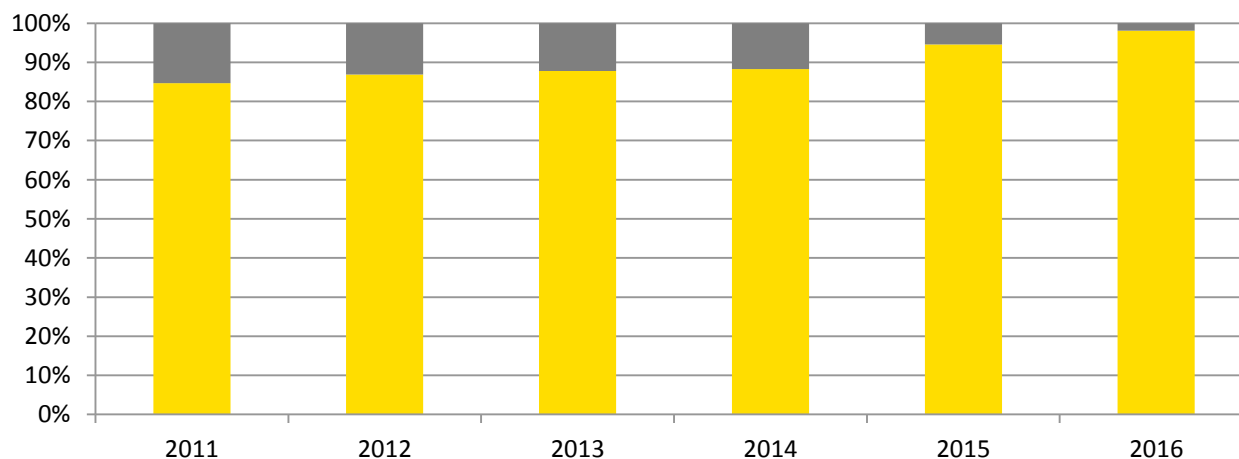


# Reizigers



# Aandeel reizigers & aantal betalende reizigers

|                            | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016               |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Aantal reizigers           | 549.072.673 | 544.033.069 | 539.512.672 | 532.152.569 | 529.897.233 | <b>518.818.048</b> |
| Aantal betalende reizigers | 464.398.217 | 472.677.809 | 473.522.439 | 469.781.074 | 500.949.430 | <b>508.504.141</b> |
| %                          | 84,58%      | 86,88%      | 87,77%      | 88,28%      | 94,54%      | <b>98,05%</b>      |

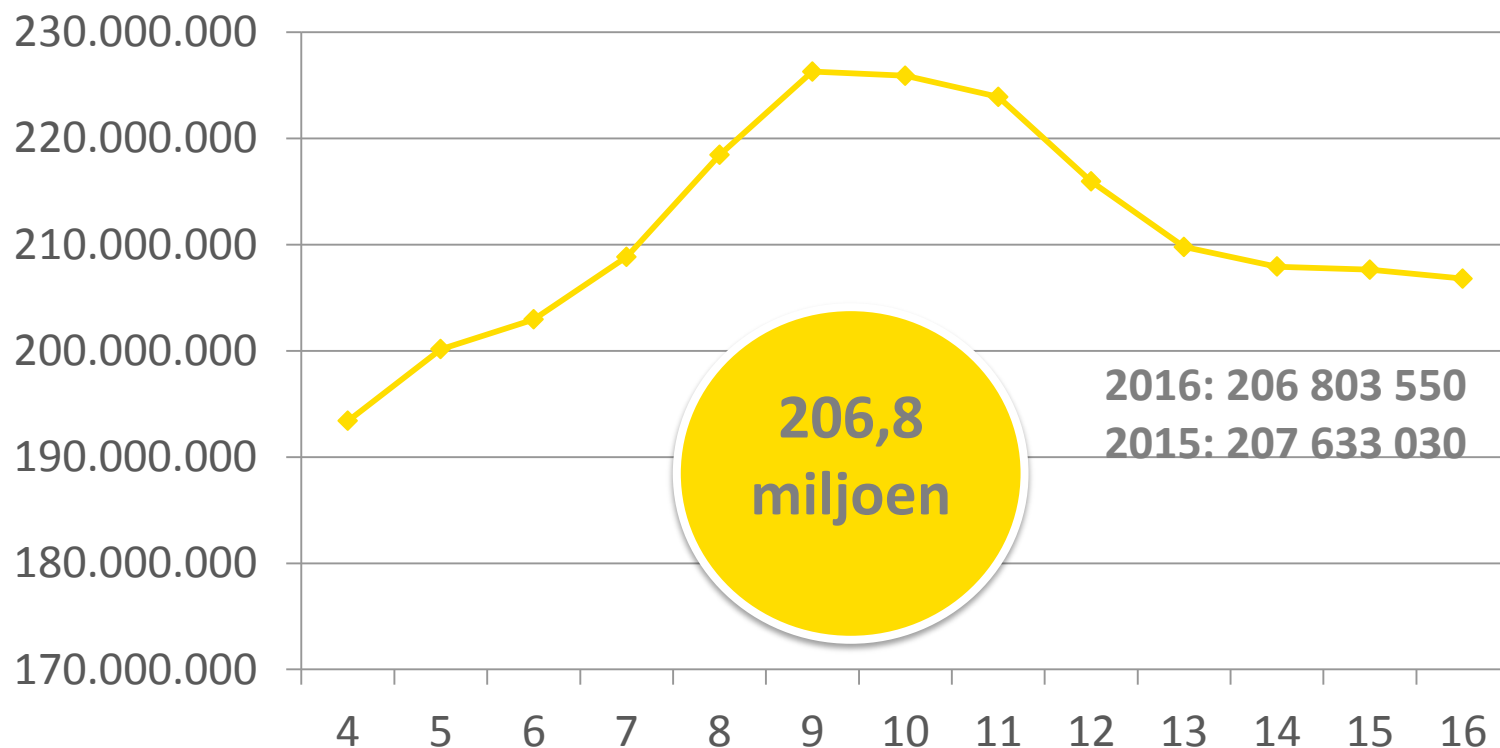


22/06/2017

Dia 4



# Kilometers (incl. exploitanten geregeld vervoer en leerlingenvervoer)



Zeer lichte daling t.o.v. 2015.  
Reden: verschillende actiedagen



# Afgelegde kilometers 2016

| Autobusdiensten |          |                   |                   |                   |                   |                    |                          |
|-----------------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------------|
| Entiteit        | Trolley  | Tram              | Eigen<br>beheer   | Exploitanten      |                   | Totaal             | Alle diensten<br>tesamen |
|                 |          |                   |                   | Geregeld          | Leerlingenverv    |                    |                          |
| ANT             | 0        | 10.858.890        | 24.055.488        | 17.641.224        | 5.639.067         | 47.335.778         | 58.194.668               |
| OVL             | 0        | 2.986.550         | 17.307.132        | 14.255.052        | 4.888.492         | 36.450.676         | 39.437.226               |
| VLB             | 0        | 0                 | 24.447.827        | 19.963.082        | 3.121.812         | 47.532.721         | 47.532.721               |
| LIM             | 0        | 0                 | 14.207.171        | 13.147.590        | 3.228.736         | 30.583.497         | 30.583.497               |
| WVL             | 0        | 2.952.783         | 14.286.266        | 9.539.023         | 4.277.366         | 28.102.655         | 31.055.438               |
| <b>TOTAAL</b>   | <b>0</b> | <b>16.798.223</b> | <b>94.303.884</b> | <b>74.545.970</b> | <b>21.155.473</b> | <b>190.005.327</b> | <b>206.803.550</b>       |



# Plaatskilometers

|          | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Plaatskm | 22.561.551.734 | 21.816.248.147 | 22.214.503.593 | 21.346.057.075 | 21.455.881.747 | 21.789.201.680 |
| Groeipad |                | -3,30%         | 1,83%          | -3,91%         | 0,51%          | 1,55%          |

Inclusief aanbod leerlingenvervoer

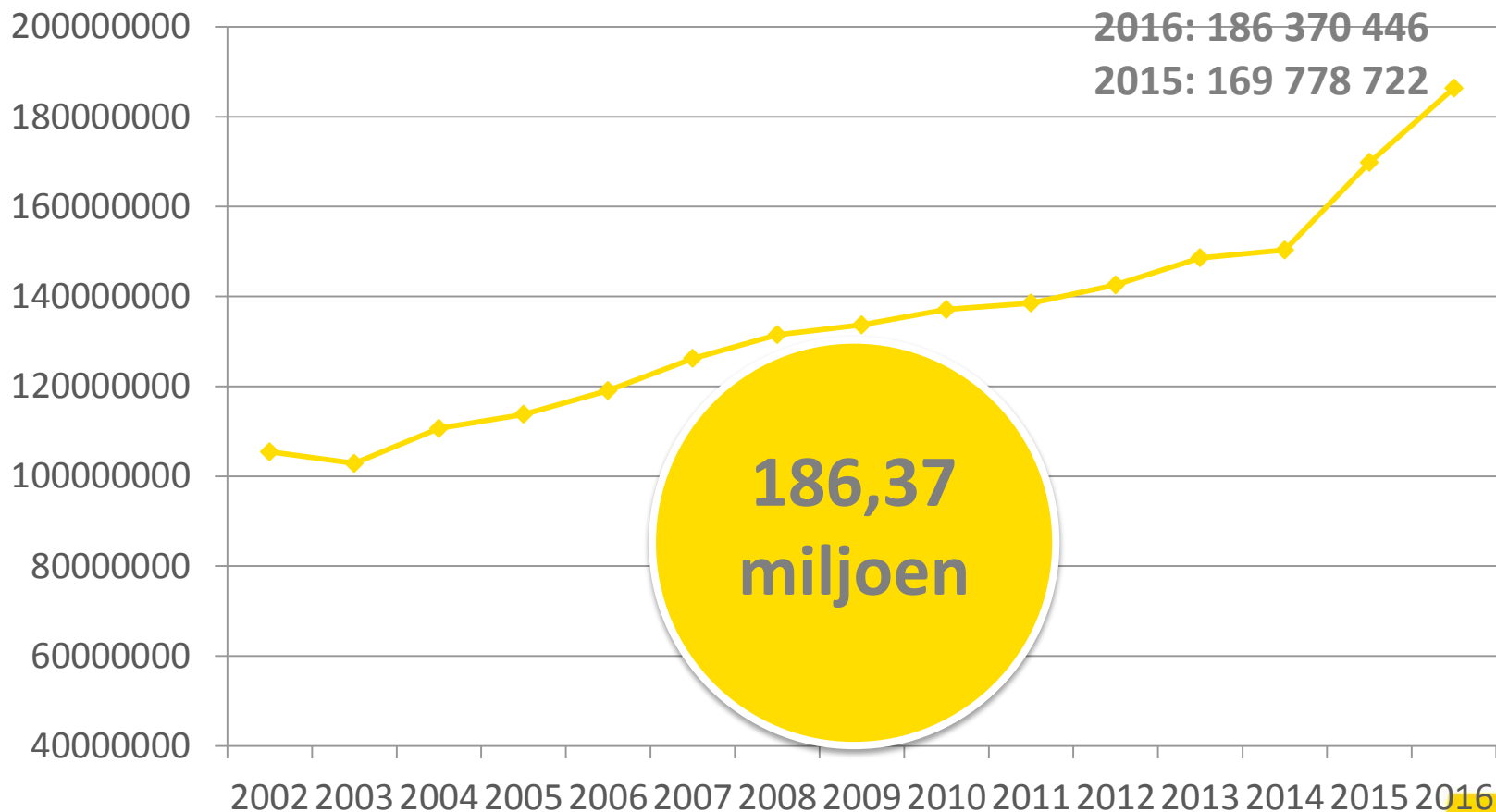


22/06/2017



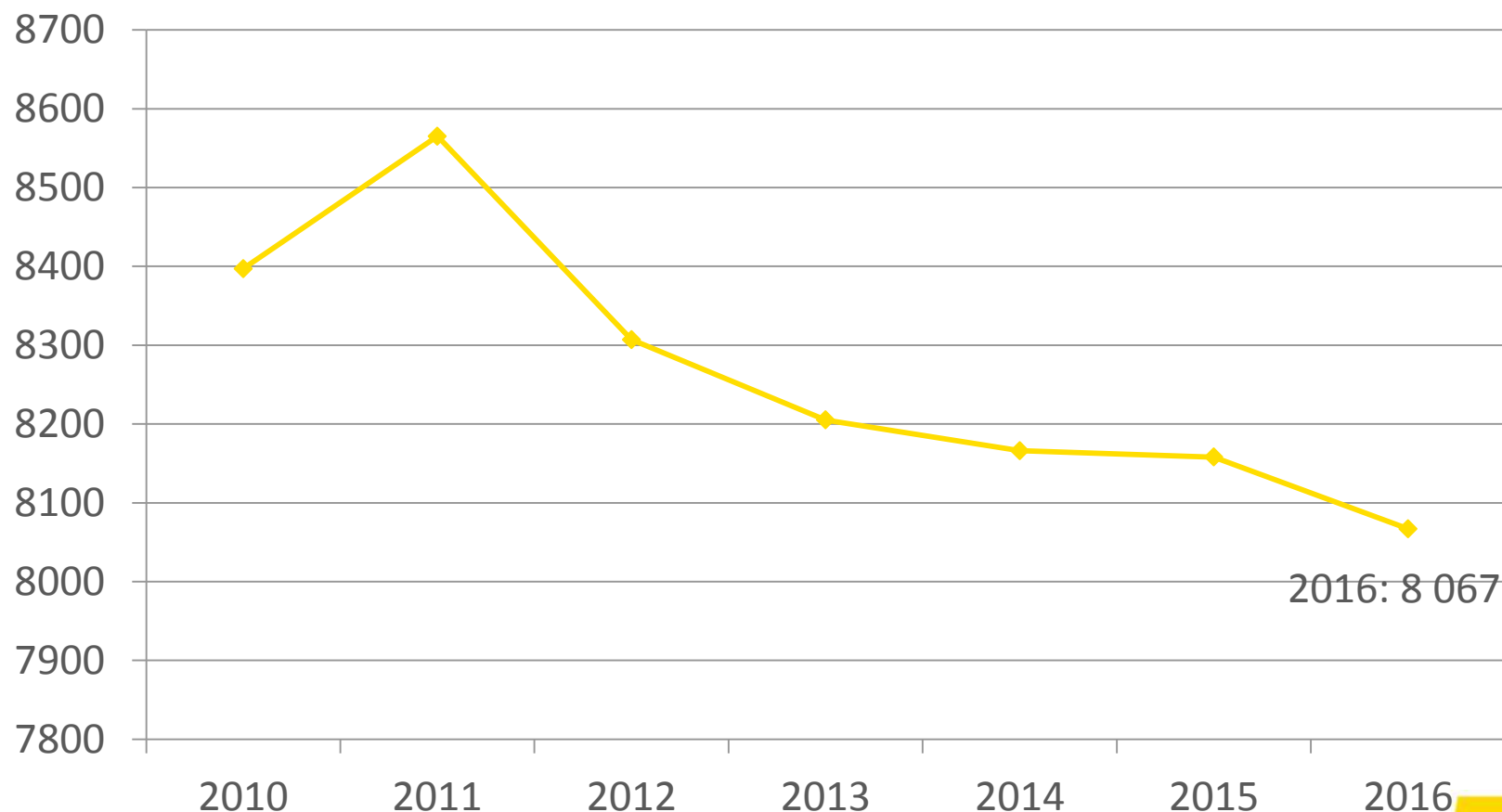
Dia 7

# Evolutie netto-vervoerontvangsten





# Evolutie personeelsaantal 2010 – 2016



# Kostendekkingsgraad

|                      | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Opbrengsten          | 157.712     | 166.173     | 170.789     | 180.204     | 209.215     | 226.130     |
| Kosten               | 1.058.144   | 1.087.539   | 1.119.287   | 1.143.841   | 1.117.818   | 1.113.531   |
| <b>Kostendekking</b> | <b>14,9</b> | <b>15,3</b> | <b>15,3</b> | <b>15,8</b> | <b>18,7</b> | <b>20,3</b> |

In K euro



22/06/2017

Dia 10



# Voertuigen



Investerings van 27 miljoen euro in  
131 nieuwe bussen

Albatrossen: + 25 in 2016  
Totaal eind 2016: 54



# Stelplaatsen

- Codewoorden: duurzaam, veilig & extra capaciteiten
- (Ver)nieuw(d)e stelplaatsen in 2016: Tielt-Winge, Haacht, Sint-Niklaas en Leuven



# Tevredenheidsmeting



22/06/2017

Dia 13





# Tevredenheid reizigers

Algemene  
tevredenheid

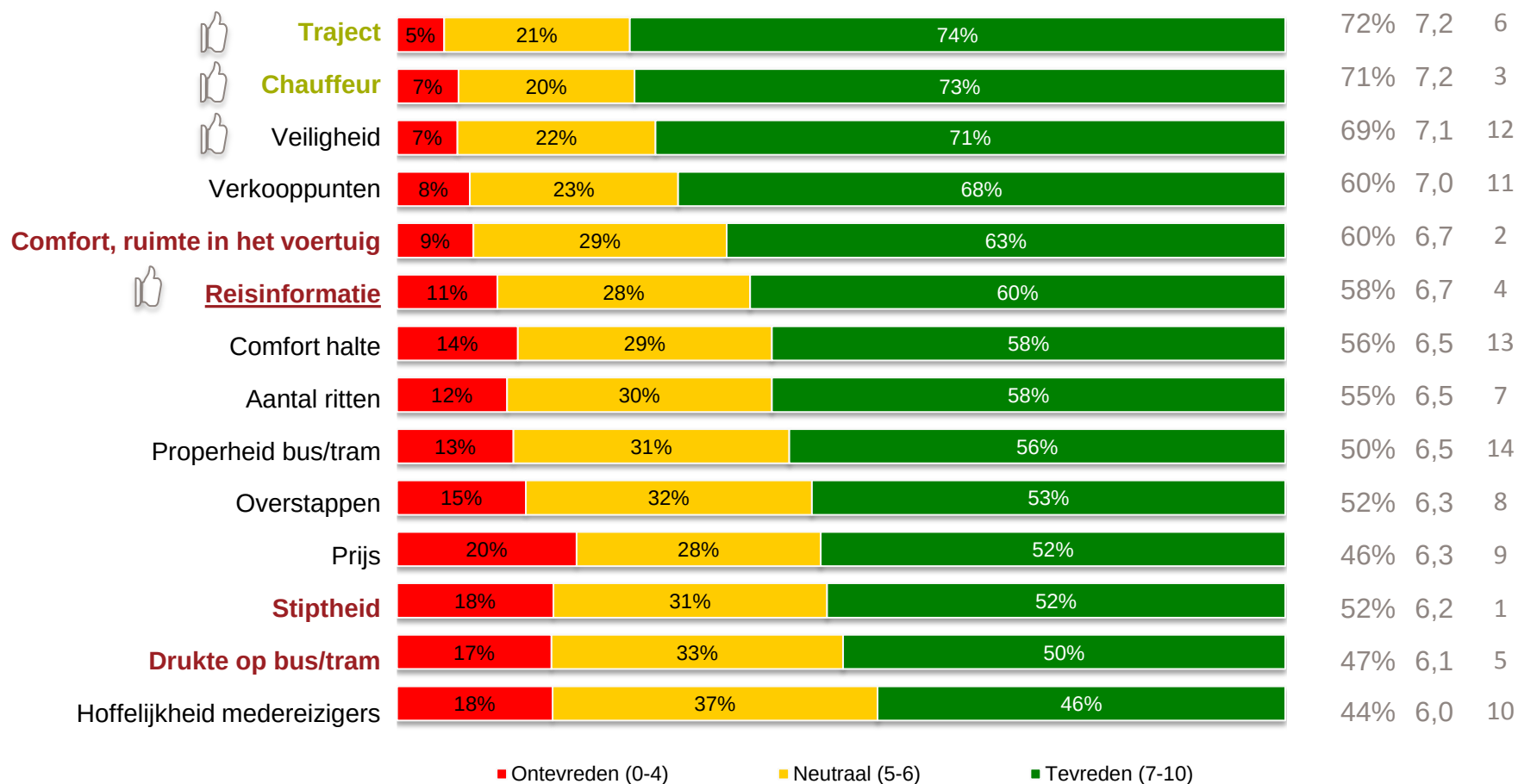
**71 %**

Vriendelijkheid  
chauffeurs

**73 %**

De tevredenheid over **traject**, **chauffeur** en **veiligheid** ligt het hoogst.  
**Stiptheid** en **drukke** zijn prioritaire aspecten, maar scoren laag.  
 Vier van de zes aspecten halen de vooropgestelde doelstelling in zake tevredenheid

2015 Gemid.Belang



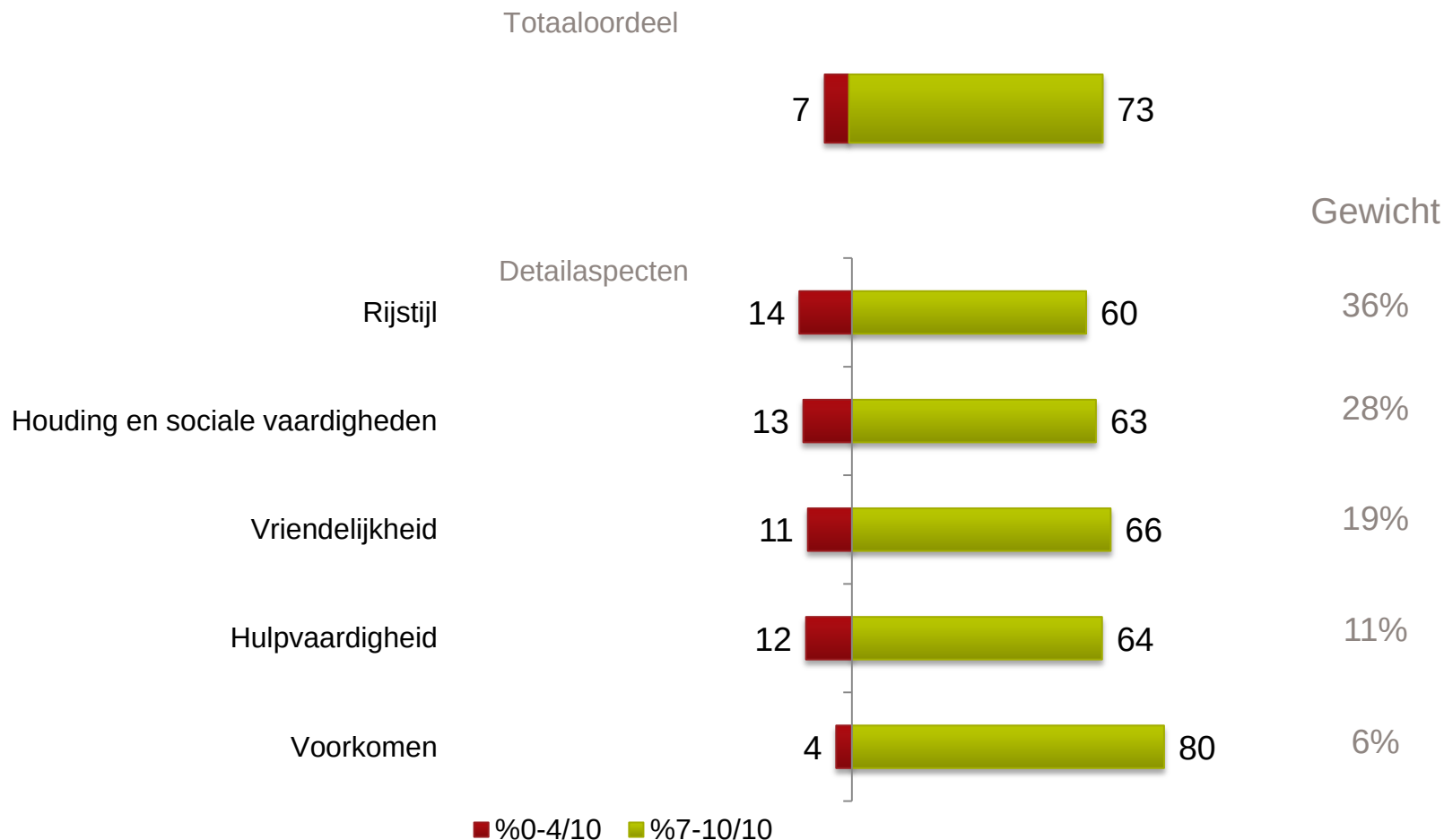
Basis: n=alle reizigersritten, aspecten doelstelling >=70%, aspecten stijgende trend, prioritaire verbeterpunten, sterkhouders

De cijfers achter elk aspect, geven de prioritaire rangschikking weer.

Het is zeer belangrijk dat de **chauffeur** er een **veilige rijstijl** op nahoudt, alsook dat hij **sociaal vaardig** is. De tevredenheid hierop is zeer hoog. In Antwerpen en Oost-Vlaanderen is men over de chauffeur minder tevreden.



# CHAUFFEUR

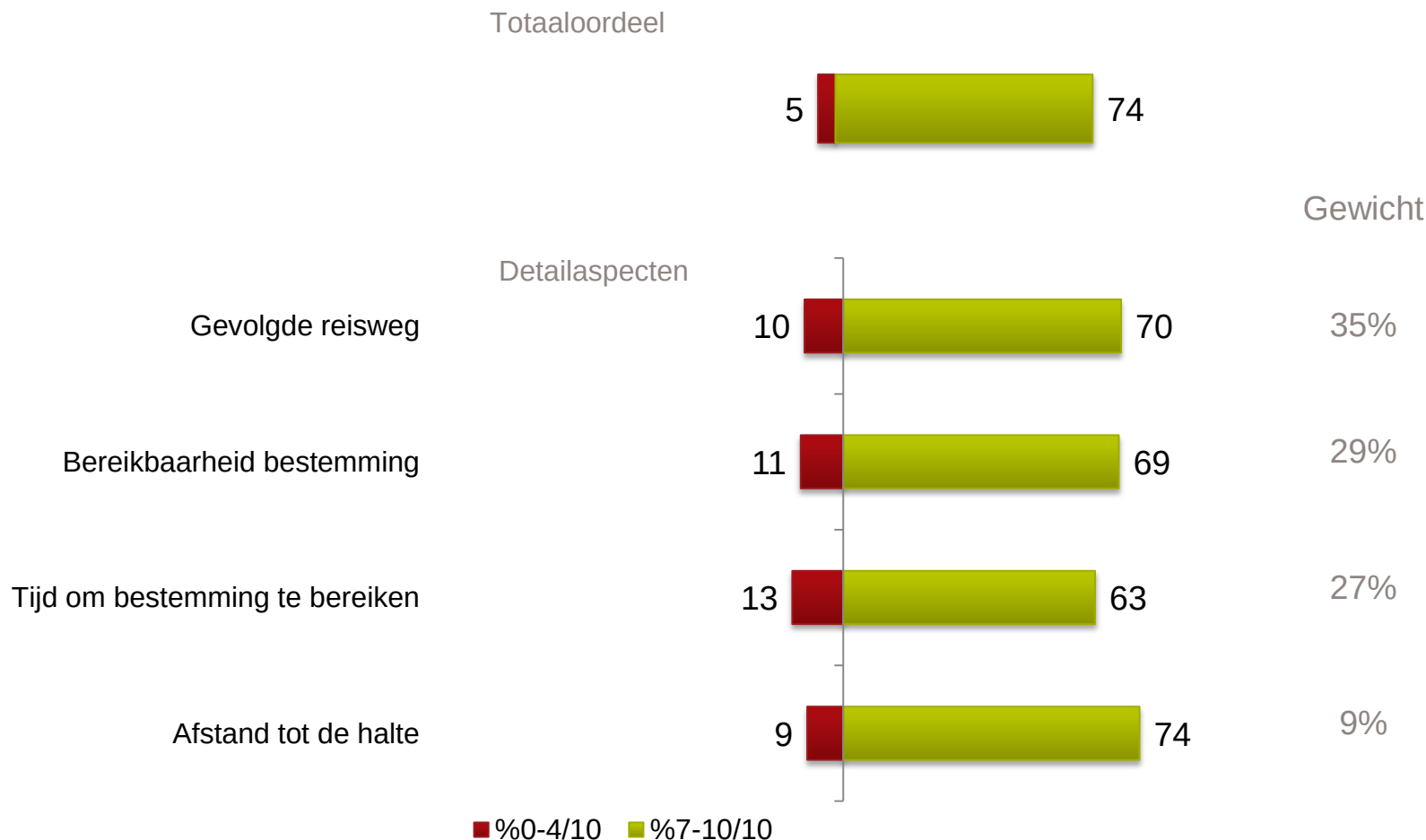




Reizigers zijn zeer tevreden over **het traject**. De zeer frequente gebruikers zijn hier net iets minder tevreden over. De gevolgde reisweg en de bereikbaarheid van de uiteindelijke bestemming wegen hier het zwaarst in door.

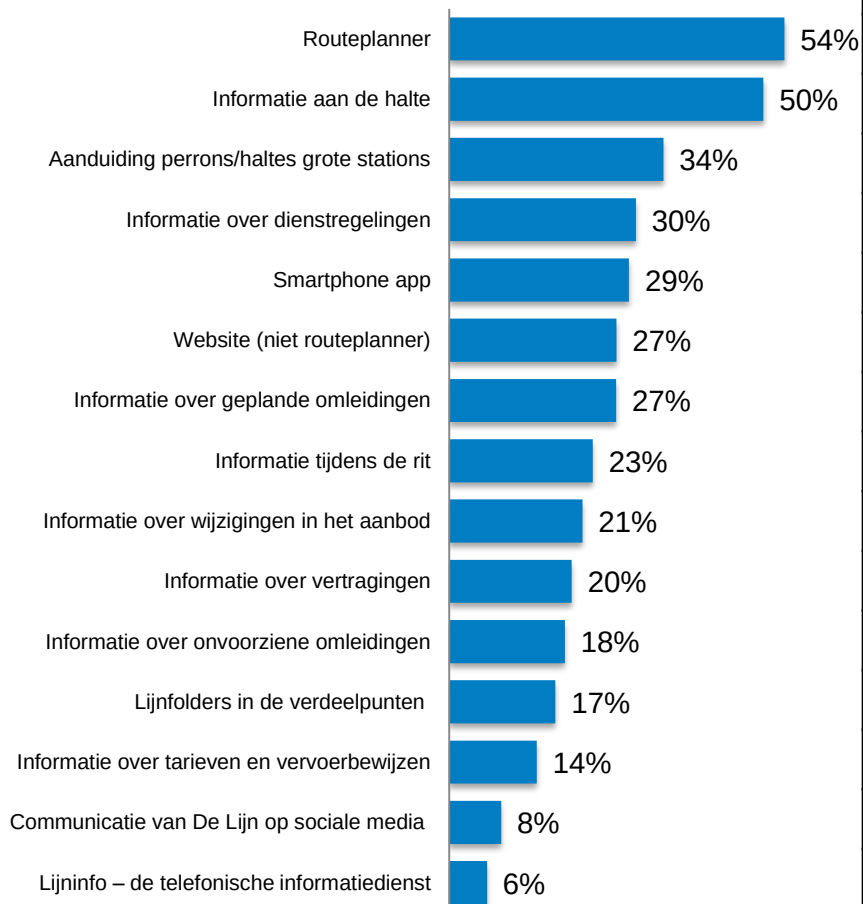


## TRAJECT



Basis: n=alle reizigersritten – detailaspecten enkel voor wie het aspect gekozen heeft

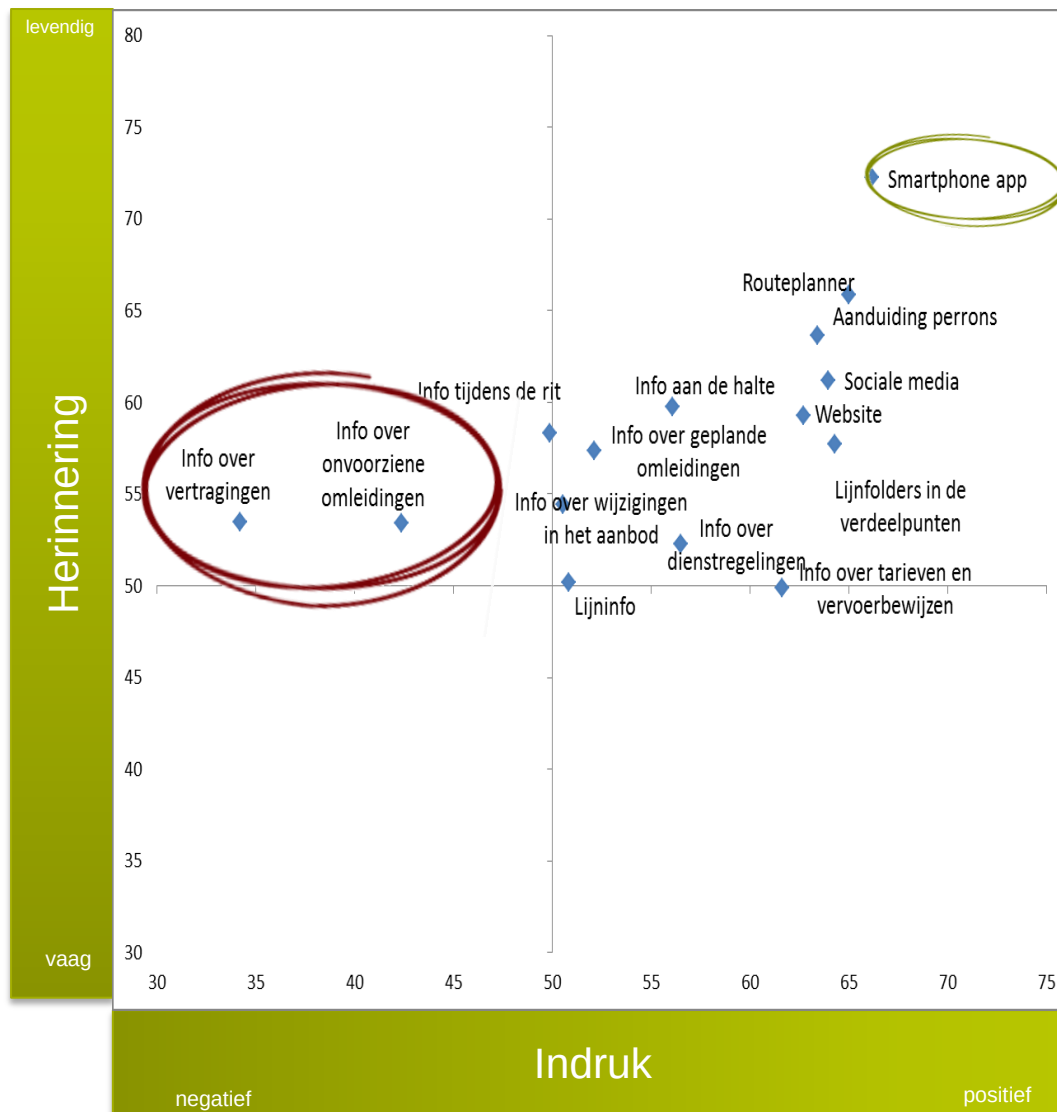
Reisinformatie wordt het vaakst ervaren via de routeplanner of via informatie aan de halte. Jongeren zijn meer vertrouwd met de digitale toepassingen, terwijl dit bij ouderen minder het geval is.



| TOTAL | LEEFTIJD |        |        |        |       |
|-------|----------|--------|--------|--------|-------|
|       | 12-17j   | 18-24j | 25-49j | 50-64j | >=65j |
| 54    | 55       | 66     | 55     | 48     | 37    |
| 50    | 45       | 56     | 52     | 50     | 43    |
| 34    | 32       | 41     | 34     | 33     | 27    |
| 30    | 19       | 34     | 32     | 35     | 26    |
| 29    | 38       | 45     | 30     | 13     | 7     |
| 27    | 27       | 36     | 27     | 19     | 18    |
| 27    | 23       | 25     | 29     | 32     | 24    |
| 23    | 19       | 22     | 23     | 26     | 25    |
| 21    | 14       | 23     | 24     | 23     | 19    |
| 20    | 11       | 23     | 21     | 21     | 19    |
| 18    | 16       | 19     | 20     | 21     | 17    |
| 17    | 15       | 10     | 16     | 22     | 27    |
| 14    | 16       | 14     | 15     | 15     | 10    |
| 8     | 8        | 15     | 8      | 3      | 4     |
| 6     | 11       | 3      | 6      | 6      | 6     |

Basis: n=alle reizigersritten enkel voor wie het aspect reisinformatie gekozen heeft

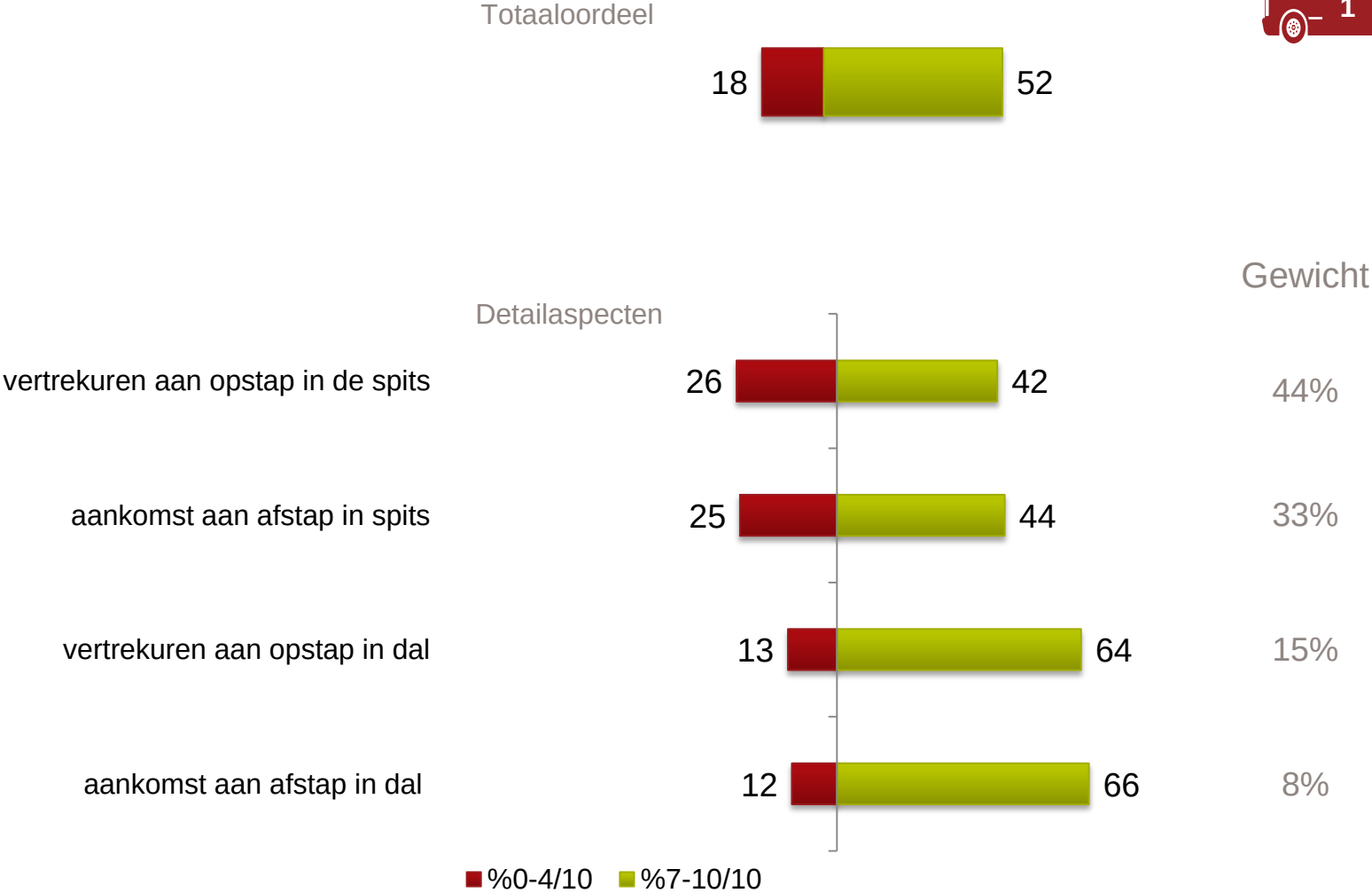
De **smartphone app** heeft de meest levendige positieve indruk nagelaten, terwijl **informatie over vertragingen en omleidingen** een minder positieve indruk heeft nagelaten.



**Stiptheid** is het belangrijkste aspect. Voornamelijk de **spitsuren** zijn hier belangrijk en scoren ook minder goed.



STIPTHEID



Basis: n=alle reizigersritten – detailaspecten enkel voor wie het aspect gekozen heeft

Drukke in de spits en je vlot kunnen bewegen in het voertuig zijn de belangrijkste aspecten binnen drukke, bovendien kennen ze een groot aandeel ontevredenen.



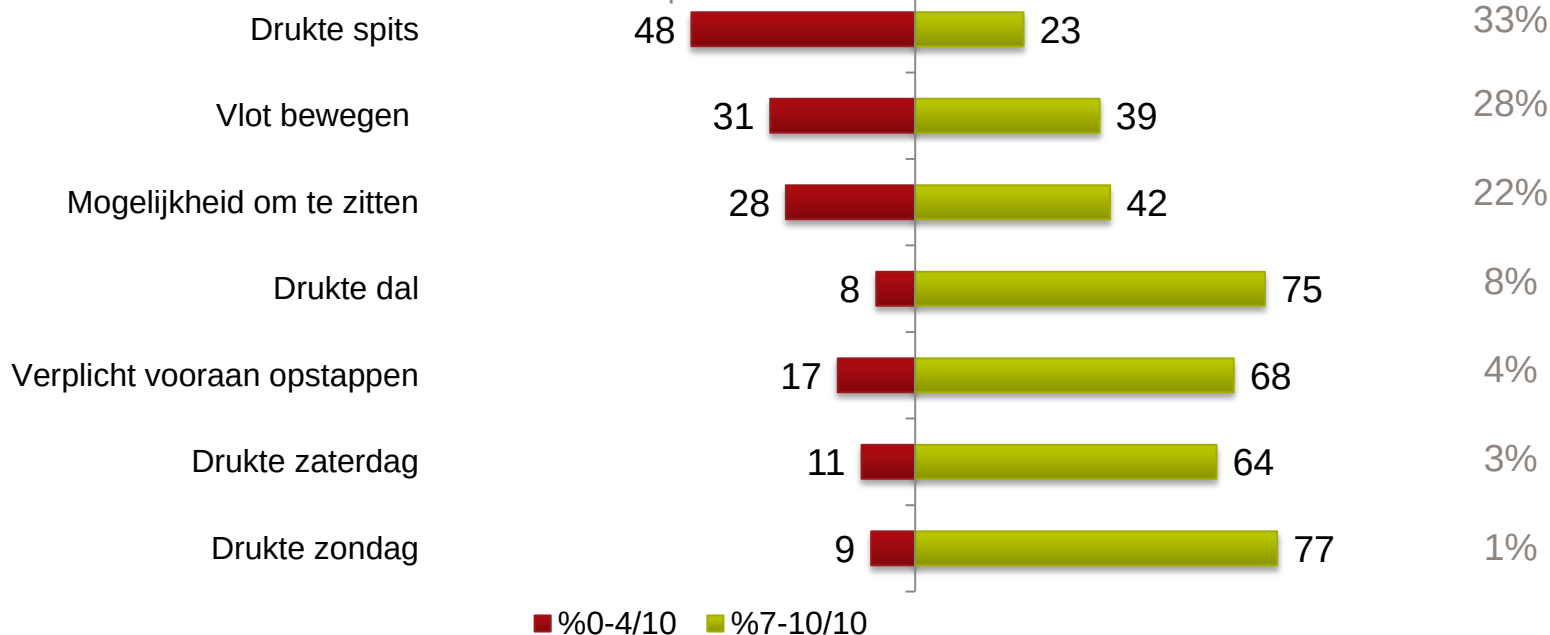
## DRUKTE

Totaaloordeel



Gewicht

Detailaspecten



# Beheersovereenkomst & ondernemingsplan



22/06/2017

Dia 22



# Beheersovereenkomst

Goedgekeurd door de raad van bestuur van De Lijn op 22 december 2016

Goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 23 december 2016

Looptijd: 1 januari 2017 tot 31 december 2020

De Lijn en de Vlaamse Regering leggen de principes voor samenwerking vast tijdens:

- De transitie van basismobiliteit naar basisbereikbaarheid
- Het intern operatorschap van De Lijn voor het kernnet en het aanvullend net van het Vlaams stads- en streekvervoer



# Beheersovereenkomst

Ambitie: ook na 2020 aangeduid worden als interne operator voor het kernnet en aanvullend net

Daarom duidelijke doelstellingen die de focus van De Lijn bepalen de komende jaren.

Kader:

- De Lijn 2.0
- De reiziger centraal
- Interne efficiëntie
- Intensief investeringsbeleid





# Doelstellingen

- Strategische doelstellingen zoals geformuleerd in het Regeerakkoord en de Beleidsnota
- Operationalisering van deze strategische doelstellingen
  - 19 doelstellingen als interne operator
  - 6 operationele transitiedoelstellingen



# Indicatoren

Duidelijke definities en streefwaarden bepaald

Jaarlijkse evaluatie van de beheersovereenkomst:

- Kwalitatieve beschrijving van de ondernomen acties
- Opvolging van de indicatoren: duidelijke definities en streefwaarden/kengetallen werden bepaald
  - Streefwaarden = de realisatie in grote mate of volledig in handen van De Lijn
  - Kengetallen = de realisatie is in grote mate afhankelijk van derden

Nulmeting opgeleverd: status van de indicatoren op 31/12/2016

Jaarlijkse evaluatie wordt opgesteld en overgemaakt aan Minister Ben Weyts tegen 31 maart, na goedkeuring raad van bestuur De Lijn.



# Ondernemingsplan

- Geeft aan hoe doelstellingen uit beheersovereenkomst zullen gerealiseerd worden
- Programma 2017 – 2020 (= meerjarencomponent)
- Acties:
  1. Deel 1: acties die we in 2017 zullen ondernemen om strategische en operationele doelstellingen uit beheersovereenkomst te behalen
  2. Deel 2: acties voor organisatiebeheersing, welzijn, diversiteit en gelijke kansen

## Opvolging

- Jaarlijkse evaluatie van het ondernemingsplan wordt opgesteld en overgemaakt aan Minister Ben Weyts tegen 31 maart, na goedkeuring raad van bestuur De Lijn.
- 3- maandelijks opvolging van de acties



# Operationele doelstellingen als interne operator

**SD 1** We verplaatsen ons tijds- en kostenefficiënt: naast inspanningen om de mobiliteitsvraag maximaal onder controle te houden en te spreiden, worden alle schakels in ons vervoersnetwerk optimaal benut en verknoopt.

## 1. Tevredenheid reizigers

- Rapportering Vlaamse Ombudsman
- Overdracht opdracht reizigersbevragingen (vanaf 2019)

## 2. Aantrekkelijk vraaggestuurd aanbod

- Conceptuele uitwerking kernnet en aanvullend net
- Reizigerstellingen i.k.v. capaciteitbeheer
- DBS promoten i.k.v. woon-werkverkeer
- Buzzy Pazz promoten i.k.v. woon-schoolverkeer

## 3. Combimobiliteit



22/06/2017



Dia 28

# Operationele doelstellingen als interne operator

## 4. Modusonafhankelijke ticketing- en tariefintegratie

- Ticketing- en tariefintegratie
  - GEN Gent en GEN Antwerpen: gesprekken met NMBS lopende, tariefformule wordt uitgewerkt in 2017
  - GEN Brussel: gesprekken lopende met NMBS, TEC en MIVB. Vandaag reeds Jump en MTB. In 2017 uitbreiding onderzoeken.
- Contactloos EMV
  - Januari 2017: publicatie bestekken subprojecten
  - Juni 2017: gunning
  - Nadien ontwikkeling belangrijkste elementen → achterliggend, geen impact op reiziger en niet zichtbaar
- M- ticket:
  - Akkoorden sluiten met kandidaat – leveranciers
  - Aankoop vergemakkelijken



# Operationele doelstellingen als interne operator

## 5. ReTiBo

- Brede uitrol betalende MOBIB- abonnementen
  - Q2 2017: lancering verkoop op MOBIB van alle jaarabonnementen
  - Q4 2017: lancering verkoop op MOBIB van de abonnementen met korte looptijd + PmH- abonnees
- 2017 – 2018: operationele toepassingen op boordcomputer in gebruik nemen → dynamische info voor reizigers en chauffeurs mogelijk

**SD 2** We vertrekken van een sterke en betrouwbare netwerken die elke deelnemer garantie geven op een betrouwbare reistijd en een kwaliteitsvolle, volledige verplaatsing



Dia 30



## 6. Tevredenheid steden en gemeenten

- Ronde van de gemeenten

22/06/2017

# Operationele doelstellingen als interne operator

## 7. Reizigersinformatie

- Next stop informatie op de voertuigen
  - Halteaankondiging voorzien bij nieuwe voertuigen (hardware)
  - Vanaf 2018 benodigde software in gebruik nemen
- Reizigersinformatie aan de haltes
  - Najaar 2017: voertuigen uitrusten met nieuwe software op boordcomputer
  - Vanaf 2018 (stapsgewijs): IVU-ream timer-server → voor reizigersinformatie éénzelfde bron gebruiken
- Diverse acties: customer journey, gebruiksvriendelijkheid apps en website, Omni-Channel communicatie met klant, open data,...

## 8. Toegankelijkheid

- Toegankelijk wagenpark
- Toegankelijke halte-infrastructuur
- Opleidingen
- Innoverende campagnes
- Reservatieplicht



# Operationele doelstellingen als interne operator

## 9. Stiptheid en betrouwbaarheid van de dienstverlening

- Aanpakken doorstromingsproblematiek
  - Task Force Doorstroming
  - KAR- project
  - Sensibiliseren (lokale) weggebruikers
- Betrouwbare dienstverlening

## 10. Tarieven De Lijn

- Indexering tarieven per 1 februari 2017
- Voorbereiding indexering tarieven 2018-2019
- 2018: evalueren tariefaanpassing 2015
- 2020: verdere optimalisering van tariefstructuur & tariefdifferentiatie





# Operationele doelstellingen als interne operator

## 11. Strijd tegen zwartrijden en overlast

- Communicatie
- Flexibele en gerichte inzet lijncontroleurs
  - Doel: aanzetten reizigers tot kopen geldig vervoerbewijs voor elke rit die gemaakt wordt bij De Lijn
  - Lijncontroleurs inzetten op plaatsen en tijdstippen waar zwartrijden veel voorkomt



|                           | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016             |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| Vlaanderen                | 1.435.456 | 1.494.475 | 1.730.863 | 1.860.563 | 2.068.009 | 2.130.418 | <b>2.443.880</b> |
| % stijging t.o.v. jaar -1 |           | 4,11%     | 15,82%    | 7,49%     | 11,15%    | 2,92%     | <b>14,71%</b>    |
| Te behalen norm           |           | 1.507.229 | 1.582.590 | 1.661.720 | 1.744.806 | 1.832.046 | <b>2.130.418</b> |

# Operationele doelstellingen als interne operator

## SD 3 We bouwen aan een vooruitstrevend Vlaams verkeersveiligheidsbeleid

### 12. Verkeersveiligheid

- Personeelsopleiding
- Personeelsbegeleiding
- Eenduidig gelijkgesteld, rechtvaardig en sensibiliserend boetesysteem
- Technische veiligheidseisen voertuigen / infrastructuur De Lijn
- Blijvende sensibilisering weggebruiker

### 13. Sociale veiligheid

- Analyse Veiligheidsmonitor
- Continue evaluatie veiligheidsverhogende maatregelen
- Camerabewaking voertuigen



---

# Operationele doelstellingen als interne operator

## 14. Beveiliging

- Risicoanalyse
- Bepalen beveiligingsmaatregelen en financieringsbehoefte
- Responseplan opstellen en oefenen



# Operationele doelstellingen als interne operator

## SD 4 Investeren in mens en leefomgeving

### 15. Geïntegreerd investeringsbeleid

- Principes bij opstellen fysisch programma



### 16. Groen openbaar vervoer

- Vergroening voertuigenpark: levering van 135 EURO VI- bussen in 2017
- Voorbereiding opstartproject batterij-elektrische bussen

### 17. Plan vastgoed

- Masterplan Vaste Activa



# Operationele doelstellingen als interne operator

## SD 5 Interne organisatie: inzetten op een slankere en wendbare overheid

### 18. Kostendekkingsgraad

- Definitie → zoals gedefinieerd door het INR voor sectorbepaling
- Benchmark MIVB en TEC

### 19. Efficiëntiepad

- Definitie graadmeter interne efficiëntie (≠ kostendekkingsgraad!)



# Operationele transitiedoelstellingen

1. Ondersteuning vervoerregio's
2. Vervoer op maat
3. Optimalisering netwerk De Lijn
4. Aandeel exploitanten De Lijn
5. Relatie met de Werkvennootschap voor (complexe) projecten



# Operationele transitiedoelstellingen

6. Interne structuur afstemmen op vervoerregio's
  - Strategisch, tactisch en operationele regie
  - Organisatiestructuur



# Nieuwe organisatiestructuur De Lijn

1. Waarom veranderen?
2. TO BE organisatiemodel
3. Samenvatting
4. Volgende stappen





# Waarom veranderen?

Vlaams beleid zet in op kostenefficiënte multimodaliteit gestuurd vanuit de vervoerregio's

Verbeterte Performantie/Kostendekkingsgraad

## BASISBEREIKBAARHEID

- Realiseren van een **efficiënt systeem** en een optimale bereikbaarheid binnen het budgettair kader
- Optimaliseren **kostendekkingsgraad** van De Lijn
- Garanderen van de **betaalbaarheid** voor de gebruikers

## GELAAGD NET EN DE ROL VAN DE LIJN ALS INTERNE OPERATOR

- Het vervoersmodel van de toekomst bestaat uit een **hiërarchisch gestructureerd vervoermodel** in 4 lagen.
- De Lijn wordt de **interne operator** voor het kernnet en aanvullend net
- Lokale, (al dan niet private) partners zorgen voor initiatieven m.b.t. het **vervoer op maat**
- De Lijn heeft **niet** langer een **absoluut monopolie** binnen het stads/streekvervoer

## DE VERVOERSREGIO

- De vervoersregio is een **permanent orgaan**, maar vormt geen nieuwe bestuurslaag
- De **lokale besturen** vormen de kern van de vervoersregio
- De **vervoerregio** bewaakt, stuurt en evalueert de realisatie van **basisbereikbaarheid**
- Elke vervoerregio wordt bijgestaan door een **mobiliteitsbegeleider** vanuit het modusneutrale departement MOW

## MULTIMODALE REGIE

- De **regie** is in handen van de **Vlaamse overheid**, onder bevoegdheid van de minister voor Mobiliteit
- De (overkoepelende) **beleidsfunctie** wordt opgenomen door het departement MOW
- **Exploitatiefuncties** worden opgenomen door de IVA's, EVA's en private spelers
- Binnen de vervoerregio's wordt een **modus-onafhankelijke, lokale, mobiliteitsregie** georganiseerd

Multimodale integratie



# Waarom veranderen?



Operationeel  
Model 2020

*Performante Interne Operator voor tram/bus vervoer van halte tot halte*

Om de toekomstige uitdagingen aan te gaan, dient :

- ▶ De **perceptie bij de stakeholders** sterk te verbeteren
- ▶ De **performantie van de organisatie** snel en drastisch opgevoerd te worden

Hiervoor zal ingezet moeten worden op:

- ▶ Sterk stakeholder management met impact in de vervoersregio's
- ▶ Sterke centrale aansturing van processen en uitbouw van competenties,....
- ▶ ..... gecombineerd met een lokale uitvoering dicht bij de klant (stakeholders en eindgebruikers)
- ▶ Leiding vanuit een beperkt en wendbaar Excom met juiste profielen
- ▶ Het maximaal benutten van schaalvoordelen en synergiën
- ▶ Het voorzien van een optimale make/buy split



# Waarom veranderen?

Stappen via 'De Lijn van de Toekomst' nu op **meer disruptieve wijze** doorgetrokken in nieuw organogram met volgende **3 principes**

## 'Close to the customer'

- ▶ Niet operaties, vervoersregio's zijn uitgangspunt
- ▶ Dicht bij de klanten (reizigers & stakeholders)

## Maximaal centraal: expertise én sturing

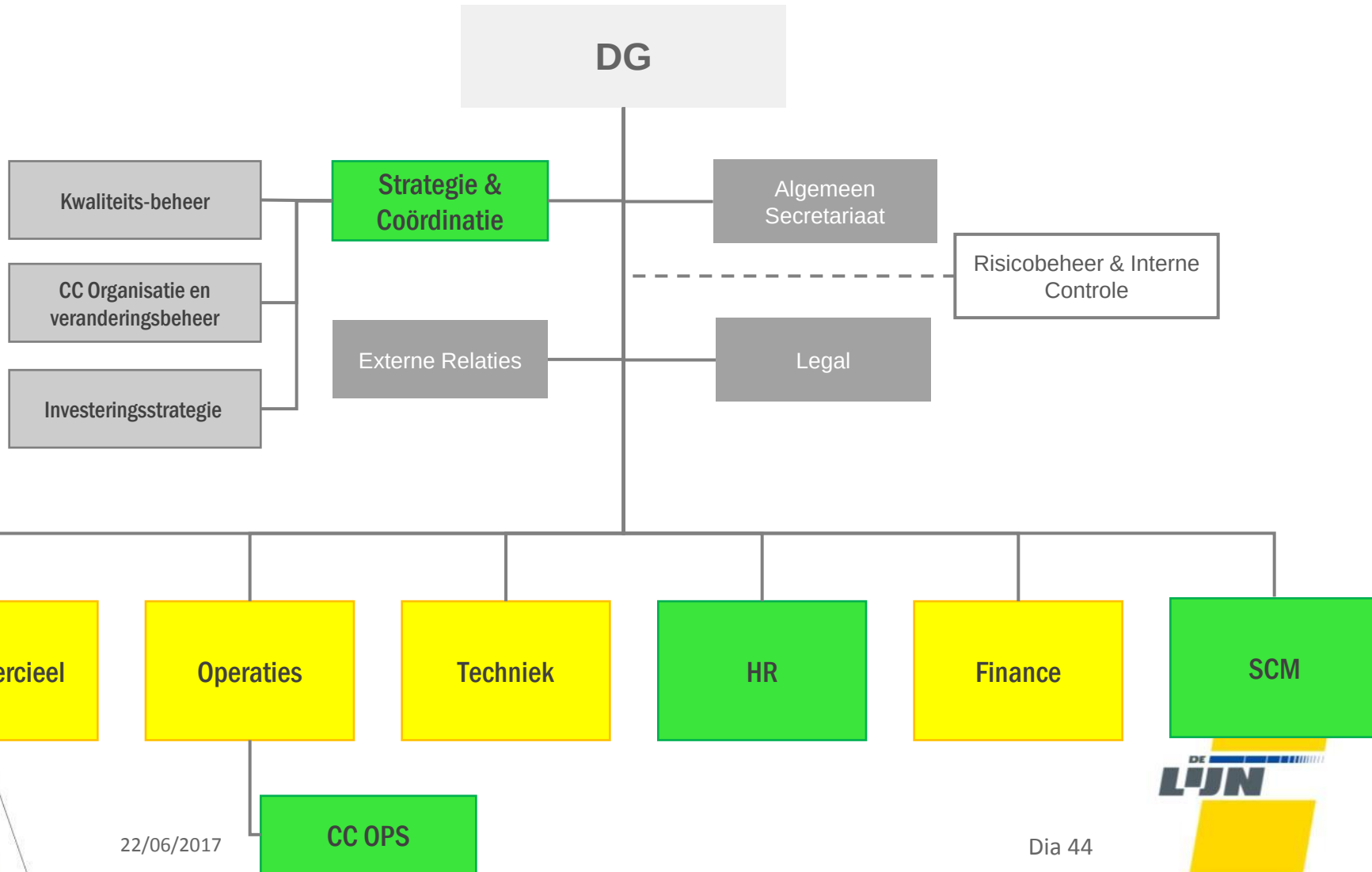
- ▶ Centrale functionele sturing via Business Unit model
- ▶ Operationele activiteiten regionaal beperken tot hoofdzakelijk uitvoerende activiteiten (geen expertise- of beslissingscentra)
- ▶ Bundeling operationele activiteiten/ verantwoordelijkheden op zonaal niveau

## Daadkracht en wendbaarheid

- ▶ Beduidend minder managementlagen
- ▶ Compacter directiecomité met C-level profielen, wat vermijdt dat de operationaliteit bij de CEO ligt



# TO BE organisatiemodel



22/06/2017

Dia 44



# Samenvatting & conclusies

**De Lijn 2020** : Performante Interne Operator voor tram/busvervoer van halte tot halte

- Focus op de **klant** en **vervoersregio's**
  - Kanteling naar klantgerichte organisatie
  - Vervoersregio's vervullen centrale rol in stakeholder- en klantgericht zijn
- **Vlakkere organisatie**
  - Entiteiten verdwijnen
  - Sterke centrale sturing met lokale uitvoering doorheen 2 zones en operationele regio's
  - Vermindering van aantal managementlagen
- Met een **beduidende impact** op managementstructuur, personeel en kosten
  - **Aanzienlijke synergie-effecten** kunnen gerealiseerd worden
  - Tegelijk, aandacht voor **opbouw van kerncompetenties**, met name voor Markt, Product en Verkoop (incl. stakeholdermanagement)
- Vereist doordacht **migratietraject**
  - Vastleggen van **aantal zones en afbakening** ervan (clustering van vervoersregio's)
  - Ondersteund door **footprint analyses** van Operaties en Techniek, met eventueel **bijkomende impact**
  - Verder uittekenen & verfijnen **opbouw directies** samen met nieuwe/toekomstige C-niveau
  - Opmaak finale roadmap en **transitieplan**

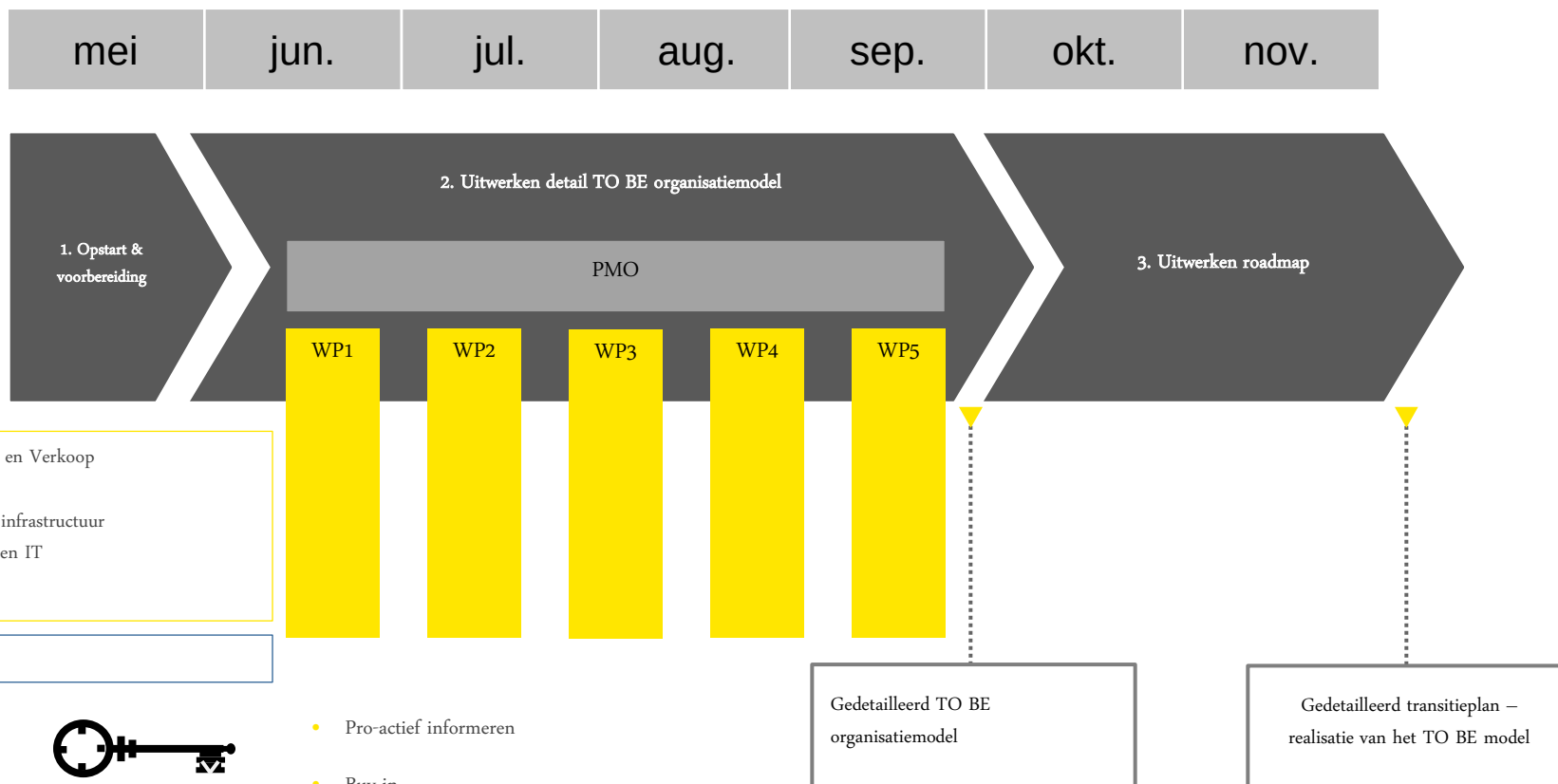


22/06/2017

Dia 45



# Volgende stappen



22/06/2017

Dia 46



# Volgende stappen

## 1. Opstart & voorbereiding

? Hoe wordt het project best opgestart

- Opzetten van PMO
- Aanduiden trekkers
- Voorbereiden van werkpakketten
- Maken van cases
- Ondersteuning communicatie
  - Raad van Bestuur
  - Vakbonden
  - Personeel

## 2. Uitwerken detail TO BE organisatiemodel

? Hoe kan men veranderen ten einde de beoogde doelstellingen en strategie te verwezenlijken

- Gedetailleerde organogrammen
- High level proces beschrijving
- Gedetailleerde governance structuur
- TO BE VTE
- Footprint studie (Exploitatie & Techniek)
- Functie beschrijvingen
- Competentie beschrijvingen
- RASCIS

## 3. Uitwerken roadmap

? Wat is de impact van het TO BE model en hoe vertalen we deze best in praktijk

- Gedetailleerde (change) impact assessment (structureel, proces, mensen, technologie)
- Implementatie/transitieplan\*
  - Strategie
  - Plan
  - Verwachte resultaten
  - Opvolging/monitoring
- Go/no go criteria
  - Vereisten die voldaan moeten worden voor kan overgegaan worden naar de implementatie

**Bedankt**  
voor uw aandacht

