

Geïntegreerd **Jaarverslag**

2024

**Vlaanderen beter en
duurzamer verbinden**



Beweeg mee



INHOUD

Onze organisatie en strategie	6
Voorwoord	9
Strategie	10
Voor wie en met wie?	11
Sustainable Development Goals	12
De Lijn in 2024	14
Kerncijfers	30
Governance	38
De Lijn binnen de Vlaamse Overheid	40
Governance & risico	41
De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichtshoudende organen	42
Duurzaamheid	56
Duurzaamheidsverklaring	59
In dialoog met de stakeholders	60
Milieu	63
Sociaal	85
Governance	110
Financieel verslag	114
Balans op 31 december	116
Resultatenrekening	118
Sociale balans	133
Samenvatting van de waarderingsregels	136
Commentaar op de jaarrekening	146
Aandeelhoudersstructuur	150

Bijlagen	152
Bijlage 1: Samenstelling raad van bestuur	154
Bijlage 2: Samenstelling auditcomité	156
Bijlage 3: Samenstelling remuneratie- en benoemingscomité	157
Bijlage 4: Toelichting bij de verschillende stappen van de dubbele materialiteitsanalyse	158
Bijlage 5: Beschrijving van de Impacts, Risico's en Opportuniteiten	162
ESRS-tabel	166

OVER DIT VERSLAG

Naam van de organisatie

Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn

Voornaamste activiteiten

De Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn is een extern verzelfstandigd agentschap binnen het beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken. De Lijn staat in voor het stads- en streekvervoer (met bus en tram) in, van en naar Vlaanderen.

Maatschappelijke zetel

Motstraat 20
2800 Mechelen

Op weg naar een geïntegreerde verslaggeving

Dit is de eerste keer dat De Lijn haar duurzaamheids-, jaar- en financieel verslag als één geïntegreerd jaarverslag publiceert.

Scope consolidatie

Binnen dit geïntegreerde jaarverslag is de duurzaamheidsverklaring opgesteld op individuele basis.

Ook hadden we de optie om specifieke informatie (intellectuele eigendommen, knowhow of innovatieve resultaten) weg te laten. We kozen ervoor om dit níet te doen.

Rapporteringsperiode

1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Frequentie

Dit is de vijfde keer dat De Lijn over duurzaamheid rapporteert. Het eerste verslag dateert van mei 2020 en berichtte over 2019. Het tweede verslag verscheen in mei 2022 en berichtte over zowel 2020 als 2021. Sinds 2022 rapporteren we jaarlijks.

Richting CSRD

Op 5 januari 2023 werd de Europese richtlijn voor duurzaamheidsverslaggeving aangenomen, de **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**. Deze nieuwe EU-richtlijn verplicht tal van organisaties om te rapporteren over duurzaamheidsinformatie.

De Lijn gaat proactief te werk en zet de nodige stappen naar een verslaggeving die in lijn ligt met de deze Europese richtlijn. Dit weerspiegelt ons streven naar openheid en verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid, in overeenstemming met de evoluerende verwachtingen en standaarden. Daarom voerden we al in 2024 een **dubbele materialiteitsanalyse** uit, om zo de materiële (belangrijke) onderwerpen en duurzaamheidsstrategie voor de komende jaren te bepalen.

Wijzigingen ten opzichte van vorige rapporteringsperiode

De vorige verslaggeving gebeurde volgens de GRI-richtlijnen (Global Reporting Initiative), maar nu maken we stapsgewijs de overgang naar een duurzaamheidsverslaggeving die voldoet aan de CSRD-vereisten.

Verantwoordelijke uitgever

Ann Schoubs
Motstraat 20
2800 Mechelen

Publicatie

Redactie en lay-out: De Lijn
Foto's en illustraties: De Lijn
Publicatie: mei 2025



Onze organisatie en strategie

Voorwoord	9
Strategie	10
Voor wie en met wie?	11
Sustainable Development Goals	12
De Lijn in 2024	14
Kerncijfers	30





VOORWOORD

#BETER~VERBINDEN

De grootste aanpassing ooit aan ons net: zo zijn we 2024 gestart. Met de invoering van fase 2 – en later ook fase 3 – van basisbereikbaarheid willen we onze reizigers een betrouwbare, efficiënte en vraaggerichte dienstverlening aanbieden.

Die totale vernieuwing van ons net betekende **een grote verandering voor onze reizigers:** nieuwe verbindingen, nieuwe lijnen, nieuwe haltes, nieuwe rituren ... De invoering van flexvervoer had dan weer een grote impact op de gebruikers van het niet-reguliere openbaar vervoer.

Reizigers pasten hun reisgewoontes aan en raakten gaandeweg vertrouwd met ons nieuwe net. Meer zelfs: **door de invoering van basisbereikbaarheid vonden meer mensen hun weg naar De Lijn.** Het aantal reizigers nam toe met 4,5 %, en ook het aantal abonnementen steeg significant ten opzichte van 2023: +3 % voor de Omnipas, +5,5 % voor de Buzzy Pazz.

Uiteraard ging de invoering gepaard met kinderziektes, zoals capaciteits- en operationele problemen. We gingen snel aan de slag met feedback van onze reizigers, van onze chauffeurs en van lokale besturen. **Door nauwgezet naar de betrokkenen te luisteren, stuurden we bij waar nodig.**

En het stopt niet bij een eenmalige bijsturing. Het nieuwe net is namelijk geen statisch gegeven: we willen ons aanbod blijvend verbeteren. **Data spelen daarin een cruciale rol.** Door telcamera's op onze voertuigen te installeren, kunnen we de situatie op het terrein zo goed mogelijk monitoren – en bijsturen om onze dienstverlening af te stemmen op de vraag van onze reizigers.

In een jaar waarin we kampten met een tekort aan mensen en voertuigen konden we weliswaar niet altijd alle ritten rijden en moesten we soms last-minute ritten schrappen. **Het is en blijft een focuspunt om het aantal niet-gereden ritten terug te dringen.** Ons doel? Onze reizigers een betrouwbaar aanbod garanderen.

Dat doel willen we bereiken met nieuwe, duurzame, comfortabele en betrouwbare voertuigen. In 2024 kreeg de elektrificatie van ons voertuigenpark verder vorm, we namen nieuwe elektrische bussen in gebruik, we maakten stelplaatsen klaar voor elektrificatie en we bestelden meer dan 120 elektrische voertuigen. Die laatste waren vanzelfsprekend nog niet inzetbaar in 2024, maar geven ons wel het vooruitzicht op een stevige versnelling. Dat wordt kracht bijgezet door de Vlaamse Regering, die 400 miljoen euro aan extra investeringsmiddelen voorziet voor 2025.

Middelen alleen volstaan niet; we hebben ook mensen nodig om een betrouwbare en efficiënte dienstverlening aan te bieden. **Dankzij onze rekruteringsinspanningen hebben we vorig jaar meer dan 1 000 nieuwe medewerkers aangeworven,** van wie 698 chauffeurs en 119 techniekers. We zijn er trots op dat zoveel mensen mee hun schouders willen zetten onder duurzame mobiliteit in Vlaanderen.

Duurzame mobiliteit stond uiteraard ook centraal in ons memorandum voor de nieuwe Vlaamse Regering. Die oproep is duidelijk opgepikt. Samen met de nieuwe Vlaamse minister blijven we werken aan de modal shift – **om Vlaanderen zo beter en duurzamer te verbinden.**

Ann Schoubs, directeur-generaal
Johan Sauwens, voorzitter raad van bestuur

STRATEGIE

ONZE MISSIE

De Lijn gaat voor **duurzame en aantrekkelijke mobiliteit voor iedereen**. Die verandering willen we mee (mogelijk) maken, op een manier waarbij we continu erover waken dat iedereen mee wil én kan. De Lijn is inclusief en toegankelijk voor iedereen.

Hierbij kijken we ook **verder dan bussen en trams**. Flexvervoer of deelsystemen kunnen soms betere oplossingen zijn. Daarom gaan we in dialoog met publieke en private partners en willen we in co-creatie anticiperen op deze revolutie. Wij geloven immers dat autonoom en collectief vervoer in de toekomst elkaar kunnen versterken.

De combinatie van hoogfrequente, betrouwbare corridors en snelle, flexibele voor- en na-trajecten, zal duurzame mobiliteit veel attractiever maken. Op die manier willen wij bijdragen aan een meer duurzaam verbonden Vlaanderen, vandaag, morgen en overmorgen.

ONZE VISIE

We zijn dé betrouwbare en performante partner voor aantrekkelijke en toekomstgerichte mobiliteitsdiensten.

Mobiliteit staat meer dan ooit onder druk. Onze wegen slibben dicht, we staan ontzettend lang in de file waardoor we niet tijdig op onze bestemming geraken, klimaatdoelstellingen worden niet gehaald, ... Tegelijk zetten heel wat maatschappelijke en technologische ontwikkelingen onze wereld in beweging, sneller dan ooit. Denk maar aan artificiële intelligentie, autonome voertuigen of emissievrij rijden.

Bij De Lijn staan we **midden in de mobiliteit in Vlaanderen** – en willen we een sleutelrol spelen bij de modal shift. Dat willen we doen met betrouwbaar en duurzaam openbaar vervoer en focus op elektrificatie van onze vloot. Zo dragen we bij tot een leefbaar Vlaanderen.





VOOR WIE EN MET WIE?

ONZE REIZIGERS

Als we de mobiliteit van de toekomst vorm willen geven, vragen we reizigers om hun vervoergedrag in vraag te durven stellen en aan te passen. Wij engageren ons om dat zo gemakkelijk, zorgeloos en aantrekkelijk mogelijk te maken. Zo kan De Lijn echt voor hen een alternatief worden qua vervoerkeuze.

ONZE MEDEWERKERS

We vragen huidige en toekomstige medewerkers om mee de schouders te zetten onder onze opdracht en dat te doen als één team. Wij engageren ons om een betrouwbare, menselijke en faire werkgever te zijn.

ONZE ORGANISATIE

We streven naar een wendbare en performante werking, met effectieve en kostenbewuste beslissingen op het juiste niveau. Een efficiënte uitvoering vraagt de juiste competentiemix en up-to-date assets. Door datagedreven beslissingen optimaliseren we continu onze dienstverlening.

ONZE PLANEET

We investeren in duurzame voertuigen en infrastructuur en zetten in op lokaal geproduceerde energie. Onze duurzame toeleveringsketen en circulair denken verminderen onze ecologische voetafdruk. Als duurzame werkgever integreren we steeds milieuvriendelijke keuzes in ons duurzaamheidsbeleid.

ONS ECOSYSTEEM

Als mobiliteitsconsulent werken we via datagedreven co-creatie samen met mobiliteitspartners. We versterken ons aanbod door samen te werken met mobiliteitsspelers en delen data voor een efficiënter mobiliteitssysteem.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Op 25 september 2015 kwamen de Sustainable Development Goals (SDG's) tot stand. 193 landen van de Verenigde Naties, waaronder België, tekenden het akkoord voor Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling. Zo engageerden we ons (als natie) om een einde te maken aan extreme armoede en ongelijkheid én om een duurzamere aanpak te hanteren.

Dat akkoord, dat in feite een actieplan is, bracht 17 SDG's voort. Deze kunnen vergeleken worden met **globale duurzaamheidsprioriteiten en gemeenschappelijke ambities**. Ze reiken onder meer bedrijven handvatten aan om tegemoet te komen aan grote duurzame uitdagingen.

Als organisatie kennen we ze alle 17, maar na analyse identificeerden we er **drie waarop De Lijn een grotere impact heeft**. Dat zijn SDG 11, 12 en 13. Deze drie SDG's sluiten het nauwst aan bij onze eigen strategie en zullen regelmatig terugkeren in dit verslag. Al wil dat natuurlijk niet zeggen dat we geen rekening houden met de overige 14.



SDG 11:

maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam;



SDG 12:

verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen;



SDG 13:

neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.



Verder zijn niet alleen de doelstellingen, maar ook de **voordelen van het openbaar vervoer** nauw verbonden aan de SDG's. Dat wordt mooi geïllustreerd door The International Association of Public Transport (UITP).



CLEAN AIR



BUSTLING CITIES



BOOSTING THE ECONOMY



SAVING THE PLANET



ACCESSIBILITY AND AFFORDABILITY



LOCAL JOBS



QUALITY OF URBAN LIFE



HEALTHY, ACTIVE LIFESTYLE



NUMBER ONE IN SAFETY



INNOVATION



NOISE REDUCTION



CONNECTING PEOPLE



ADVANCING PUBLIC TRANSPORT

PTBENEFITS.UITP.ORG



VOORDELEN VAN OPENBAAR VERVOER		SDG's
Toegankelijk en betaalbaar	1.4, 4.2, 4.3, 10.2 en 11.a	
Gezonde, actieve levensstijl	3.4, 11.7	
Verbinden van mensen	3.4, 5.1, 11.2, 11.3, 16.1	
Nummer één op vlak van veiligheid	3.6, 11.2	
Schone lucht	3.9, 11.6	
Positieve bijdrage aan de planeet	7.2, 11.2, 13.2	
Kwaliteit van stadsleven verbeteren	9.1, 10.2, 11.5, 15.9	
Minder geluidsoverlast	3.4, 11.3	
Innovatie	7.3, 8.2, 9.1, 12.8	
Boosten van de economie	1.4, 9.1, 12.7	
Lokale jobs	1.4, 8.5, 10.1	
Bruisende steden	3.4, 9.1, 10.2, 11.3	

DE LIJN IN 2024

HET NIEUWE NET | ONS AANBOD VERNIEUWEN

2024 was voor De Lijn vooral het jaar van de invoering van ons nieuwe net. Dat kwam er op basis van het **decreet basisbereikbaarheid**, dat de Vlaamse Regering in 2019 had uitgevaardigd.

Basisbereikbaarheid werd gefaseerd ingevoerd. Midden 2023 was fase 1 al van kracht gegaan, maar de echt grote verandering kwam er op zaterdag 6 januari 2024, met de start van **fase 2** van basisbereikbaarheid. Die fase betekende de grootste aanpassing ooit aan het net van De Lijn. Daardoor was 89 % van het net van De Lijn in lijn met de principes van de nieuwe mobiliteitsvisie: duurzamer, efficiënter, vraaggericht en gecombineerd met andere aanbieders van duurzame mobiliteit.

Het nieuwe net kwam tot stand in uitgebreid overleg met de **vervoerregioraden**, met – naast De Lijn – onder meer vertegenwoordigers van steden en gemeenten, het departement Mobiliteit en Openbare Werken en het Agentschap Wegen en Verkeer. Samen met hen hebben we het kernnet, het aanvullend net en het flexvervoer uitgetekend – om zo tot nieuwe vervoerplannen voor elk van de vijftien vervoerregio's te komen. Die plannen werden goedgekeurd door de vervoerregioraden.

Het spreekt voor zich dat er kinderziektes gepaard gingen met deze grote aanpassing, zoals capaciteitsproblemen en operationele problemen. We namen de feedback van onze reizigers mee in onze dagelijkse, operationele monitoring. Ook met de meldingen van chauffeurs en reacties van lokale besturen en andere stakeholders hielden we rekening. Prioritaire meldingen waren voor ons die over woon-schoolverkeer en woon-werkverkeer of veiligheidsissues. Waar er dringend actie nodig was, hebben we die ondernomen. Door nauwgezet naar alle betrokkenen te luisteren, konden we zo bijsturen waar nodig. Omdat ons netwerk geen statisch gegeven is, blijven we het continu monitoren.

In juli 2024 ging ook **fase 3** van start, met beperktere aanpassingen. In het najaar focusten we op de start van fase 4 (op 6 januari 2025). Bij elk van de fases werden reizigers en gemeentebesturen uiteraard breed geïnformeerd over de nakende aanpassingen. De Lijn maakte van deze gelegenheid ook gebruik om nieuwe lijnnummers toe te wijzen.

Naast de aanpassing van het reguliere net ging in 2024 ook het **flexvervoer** van start. Het flexvervoer is de – meer uitgebreide – opvolger van het belbusaanbod. Het bestrijkt een groter gebied, bedient meer gemeentes en biedt ook een ruimere beschikbaarheid.

REIZIGERS | ONZE DIENSTVERLENING VERSTERKEN

BETERE EN DUIDELIJKERE REISINFORMATIE

Reisinformatie aan de haltes is cruciaal voor de tevredenheid van onze reizigers. In mei hebben we daarom de **eerste nieuwe realtime-informatieschermen** geplaatst, aan de ingangen van de **premetro in Antwerpen**. Deze schermen geven de realtime-informatie beter weer, onder meer door de belangrijkste informatie te accentueren en de schermruimte te vergroten. Dankzij de led-technologie verbruiken ze tot 75 % minder energie dan de vorige schermen. In het najaar installeerden we ook zulke schermen aan de busstations van Leuven, Hasselt, Gent Zuid en Oostende.



TELCAMERA'S REGISTREREN WIE OP- EN AFSTAPT

De Lijn gebruikt voortaan ook **telcamera's en artificiële intelligentie** voor haar reizigerstellingen. We tellen het aantal op- en afstappers op onze voertuigen aan de hand van de camera's en een AI-algoritme. Het algoritme combineert de registraties van vervoerbewijzen met tellingen door telcamera's en met tal van andere parameters: het weer, het type dag, de periode (vakantie of niet), het soort vervoer. Zo hebben we rijkere en betere data over onze reizigersstromen – en kunnen we ons netwerk nog meer vraaggericht maken. Aan het eind van 2024 hadden we al 1 600 van zulke camera's op voertuigen in regie en bij exploitanten, goed voor zowat 30 % van onze vloot, met bovendien een goede geografische spreiding.

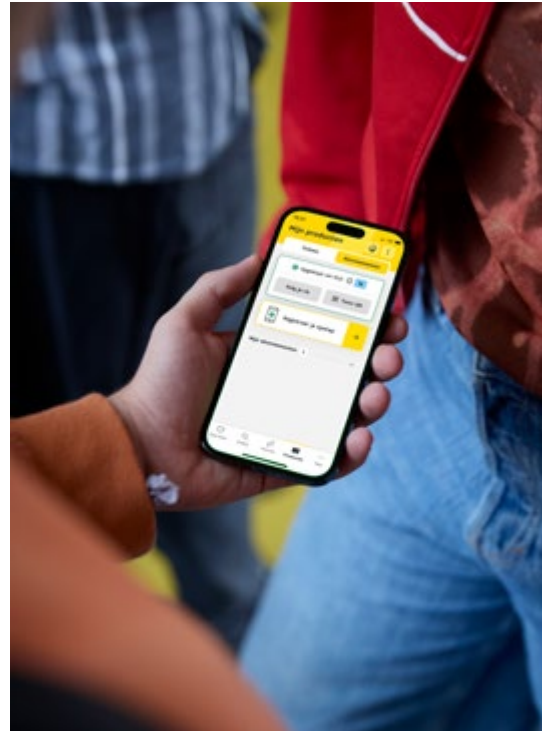


REIZIGERS KUNNEN VOORTAAN DIGITAAL OPSTAPPEN

Sinds 9 juli kunnen abonnees via de app hun op- en overstap registreren. Ze hoeven hun MOBIB-kaart dus niet meer te scannen aan de gele terminals op het voertuig. Reizigers koppelen eerst hun MOBIB-kaart aan hun account in de app, activeren daar **'Digitaal opstappen'** en zetten bluetooth aan. Komt hun bus of tram eraan? Dan registreren ze hun opstap eenvoudig via de app: ze selecteren hun lijn en bevestigen hun rit. Als ze opstappen, tonen ze dat bevestigingsscherm aan de chauffeur.



- 4,3 miljoen succesvolle opstappen
- +140 000 unieke gebruikers
- 9 % van de abonnees stapt digitaal op



NIEUWE LIJNWINKEL IN LEUVEN

Begin december openden we de tweede Lijnwinkel van de nieuwe generatie. Die staat in Leuven, vlak aan het busstation. Het moderne concept van deze winkel, waar onze medewerkers dicht bij de klant staan, **zet reizigers en hun reiservaring centraal**. We willen er hun mobiliteitservaring verbeteren, onder meer met de mogelijkheid om er persoonlijke afspraken te maken met een medewerker van de Lijnwinkel. In de interactieve omgeving kunnen reizigers daarnaast hun reisplanning vereenvoudigen, informatie verkrijgen over routes en tijdschema's en toegang krijgen tot innovatieve mobiliteitsoplossingen. Ze kunnen zowel terecht bij digitale kiosken als bij deskundige medewerkers.

Leuven is na Antwerpen de tweede Lijnwinkel van de nieuwe generatie. Het concept wordt nu verder uitgerold in **Brussel en Oostende**.

LAATSTE ZOMERSEIZOEN VOOR DE KUSTLIJNWINKELS

Na de zomer van 2024 hebben onze 12 Kustlijn winkels definitief de deuren gesloten. Die beslissing komt er omdat we **onze mensen en middelen zo efficiënt mogelijk willen inzetten**: reizigers vinden intussen vlot de weg naar digitale vervoerbewijzen, er staan ticketautomaten aan 39 haltes langs het traject, op de Kusttram kunnen reizigers contactloos betalen ... Voor informatie kunnen reizigers dan weer terecht op onze website en onze app of aan de interactieve informatiezuilen langs het traject.

De vaste Lijnwinkels in Oostende (op het Marie-Joséplein en aan Oostende Station) blijven open.

ABONNEMENT MET VERHOOGDE TEGEMOETKOMING ONLINE KOPEN

Reizigers die recht hebben op een verhoogde tegemoetkoming kopen hun jaarabonnement nu makkelijk **online**. Dat doen ze via Itsme of hun elektronische identiteitskaart. Zo maken we onze dienstverlening voor deze doelgroep toegankelijker en gebruiksvriendelijker.



NIEUW EN UNIFORM PROCES VOOR VERLOREN VOORWERPEN

Voor gevonden voorwerpen hanteren we voortaan een uniforme, veilige en meer precieze werkwijze. Chauffeurs nemen de voorwerpen mee naar de stelplaats. Daar labelen ze het voorwerp en noteren de vinddatum en het lijnnummer op het label. Via een scan (QR-code) melden ze dat ze een voorwerp hebben gevonden. Een koerier haalt dat voorwerp nadien op, fotografeert het en geeft het in op het iLost-platform. Reizigers kunnen het voorwerp daar dan **opzoeken en claimen**. Zodra wij hun claim hebben gevalideerd, sturen we het via Bpost naar hen op. Reizigers hoeven hun voorwerp dus niet langer zelf op te halen, maar laten het gewoon bezorgen op de locatie van hun keuze.

ONZE APP IN 2024

Reizigers gebruiken massaal onze app. Ze geven de app ook een hoge tevredenheidsscore: 4,5 op 5.

★★★★★ 4,5



1.07 mln

↑ 7%

gebruikers/maand



204 mln

↑ 38%

haltes bekeken



100 mln

↑ 18%

routes opgezocht



4.5 mln

↑ 26%

favorieten opgeslagen

↑ 12%

1 910 605

tickets verkocht
via de app



8 402 548

↑ 17%

tickets geactiveerd
via de app



Minder digitaal vaardige reizigers leren onze digitale tools kennen

Sinds midden 2024 werken we extra aan de digitale inclusie van reizigers die minder digitaal onderlegd zijn. Dat doen we onder andere samen met de **Digibanken**, waar mensen hulp krijgen bij hun digitale vragen. Via opleidingen leren mensen onder meer hoe ze de app van De Lijn en Hoppin kunnen gebruiken om ritten te plannen, tickets kunnen kopen en hoe ze digitaal een flexbus reserveren. We ondersteunen onze reizigers om digitaal sterker te staan. De opleidingen worden gegeven door experts van De Lijn zelf. Zij kunnen ook inpikken op vragen over tickets, abonnementen en toegankelijkheid.

In 2025 zetten we het project 'Digitale Inclusie' voort met Train-de-trainer-sessies en lokale infosessies.

ACTIES

→ Youth Holiday Combi-abonnement

Abonnement waarmee jongeren (18-24 jaar) een maand lang onbeperkt kunnen reizen met trein, tram, bus en metro in heel België. Deze **proefactie met NMBS, MIVB en TEC** liep van 29 juni tot 1 september 2024.

→ Probeeractie eerste middelbaar

Gratis abonnement voor de 73 000 scholieren die in het middelbaar onderwijs starten, geldig tijdens de maand september.

→ Voordelig busvervoer voor jeugdbewegingen

Voordelig groepsticket voor **vervoer naar de zomerkampen** van alle erkende jeugdbewegingen.

→ Met een strandbloem op de Kusttram

Kinderen onder 12 jaar konden in augustus een **strandbloem** gebruiken als geldig vervoermiddel op de Kusttram.



→ Feestvervoer op oud en nieuw

Extra vervoeraanbod op oudejaarsnacht en nieuwjaarsdag met **speciaal oudejaarsticket24**. Veel provincies, steden en gemeenten namen de kosten voor het vervoer van hun inwoners voor hun rekening.

→ Betaal je ticket met ecocheques

In de Lijnwinkels en aan de ticketautomaten kunnen reizigers voortaan losse tickets en Lijnkaarten **betalen met ecocheques**.



ELEKTRIFICATIE | ONZE DIENSTVERLENING VERGROENEN

ELEKTRISCHE BUSSEN

Tegen 2035 wil de Vlaamse Regering volledig emissievrij openbaar vervoer aanbieden in heel Vlaanderen. In 2024 hebben we verdere stappen gezet in de elektrificatie van ons openbaar vervoer. Een evidentie was dat niet, gezien het faillissement van een van de leveranciers en de vertraging in de levering van de voertuigen. Toch kunnen we voortaan elektrische standaardbussen (VDL) inzetten op de stelplaatsen Destelbergen en Sint-Niklaas, en elektrische midi-bussen (Yes-EU) op stelplaats Mechelen.

We plaatsten in 2024 **twee grote bestellingen van elektrische bussen**: 92 standaard e-bussen bij BYD Europe (verwachte levering: 2025) en 32 gelede e-bussen bij Iveco (verwachte levering: jaarwisseling 2025-2026). In 2024 produceerde Iveco daarnaast 109 gelede e-bussen die De Lijn in 2023 had besteld.

De ingebruikname van deze voertuigen werd in 2024 voorbereid, zodat ze in de loop van 2025 kunnen instromen.

Daarnaast hebben we in 2024 ook een raamcontract gegund voor **100 e-bussen voor Hoogwaardig Openbaar Vervoer (HOV)**. De afroep van dit contract zal gebeuren in functie van HOV-projecten die we zullen realiseren.

Intussen hebben we ook een driehonderdtal chauffeurs en technici **opgeleid** om de nieuwe bussen te ontdekken. Die opleidingen zullen we nog uitbreiden, naar meer dan 1 500 collega's.





ELEKTRIFICATIE VAN STELPLAATSEN

Minstens evenveel aandacht vraagt de **elektrificatie van onze zowat 50 stelplaatsen**. De belangrijkste externe factor daarbij is dat we voor elke belangrijke fase een omgevingsvergunning nodig hebben van de gemeente.

In Winterslag hebben we de eerste fase van de elektrificatie van de stelplaats afgerond. Er werden twee middenspanningscabines geplaatst: één voor de HOV e-bussen en één voor de standaard- en gelede e-bussen. Voortaan kunnen er 60 elektrische bussen opgeladen worden.

We kregen omgevingsvergunningen om elektrificatiewerken op te starten op de stelplaatsen in Brugge, Hasselt, Sint-Niklaas en Zomergem. Er is ook een aanvraag gedaan voor de stelplaatsen Destelbergen, Tielt-Winge en Broechem.

We hebben ook belangrijke stappen gezet om PSI, de software voor stelplaats- en laadmanagement, te implementeren. Deze software kent op de stelplaats aankomende e-bussen een parkeerplaats toe waarvan het laadproces van de lader geprogrammeerd is in functie van de eerstvolgende uitrij van de bus.

Eind november hebben we dat programma uitgebreid getest op stelplaats Winterslag. De geslaagde test zorgt ervoor dat het programma begin 2025 live kan gaan.

EFFICIËNTIE | ONZE WERKING VERBETEREN



De Lijn zoekt **mensen mensen**

Een mensenmens komt graag onder de mensen.

Word chauffeur en solliciteer nu op delijn.be/chauffeur

SCAN

Beweeg mee naar minder CO₂

DE LIJN

MEDEWERKERS

1 198 NIEUWE COLLEGA'S AANGEWORVEN

'De Lijn zoekt mensenmensen.' Met die slogan gingen we in 2024 op zoek naar nieuwe collega's – heel concreet naar meer dan 800 chauffeurs en 100 technici. Geen sinecure in een uitdagende arbeidsmarkt, maar de zoektocht leverde wel het verwachte resultaat op: **in 2024 werven we 1 198 nieuwe collega's aan, van wie 698 chauffeurs en 119 technieurs.**

De rekruteringscampagne liep op radio, sociale media en op de eigen kanalen van De Lijn. Kandidaat-chauffeurs en -technici konden kennismaken met hun job – en hun toekomstige collega's – op jobdagen en jobmomenten in onze stelplaatsen en onderhoudscentra.



Best Youth Developer Challenge

Met de Best Youth Developer Challenge daagden we jongeren uit het 5de en 6de middelbaar uit om hun programmeervaardigheden te tonen in een interactieve bekwaamheidstest. Met deze speelse challenge zetten we tegelijk ook onze toekomstmogelijkheden voor jonge, pas afgestudeerde ICT-profielen in de verf.



Green IT Challenge

Eind 2024 lanceerden we ook de Green IT Challenge. Met deze wedstrijd – voor jongeren, studenten en professionals – willen we het bewustzijn verhogen over de impact van het gebruik van digitale technologieën.



Dag van de Chauffeur

Op 20 november hielden we weer onze 'Dag van de Chauffeur'. Daarmee willen we onze chauffeurs bedanken voor hun inzet ... en tegelijk het grote publiek aanmoedigen om dat ook te doen. Blickvanger van de dag was de live-uitzending van radiozender MNM vanop onze stelplaats in Mortsel. Daarnaast hielden we ook een 'Zeg eens dag'-actie op onze sociale media.



Chauffeur in de bloemetjes

Op vrijdagochtend 29 november liep de bus van chauffeur Jerko Tipurić vast op een spooroverweg in Veldegem. Pijlsnel evacueerde hij alle reizigers. De 16 schoolkinderen en Jerko zelf waren veilig toen een trein tegen de bus botste. Jerko werd hiervoor in de bloemetjes gezet door minister Annick De Ridder en directeur-generaal Ann Schoubs.

INFRASTRUCTUUR

OPENING NIEUWE, KLIMAATNEUTRALE STELPLAATS MORTSEL

Op zondag 1 september namen we de gloednieuwe stelplaats Mortsel (bij de luchthaven van Deurne) in dienst. Stelplaats **Mortsel** huisvest voortaan de stadsbusexploitatie van Antwerpen, die tot die dag georganiseerd werd vanuit stelplaats **Zurenborg** in Antwerpen. De stelplaats wordt op termijn de grootste stelplaats voor elektrische bussen van De Lijn.

In de nieuwe stelplaats (van ongeveer vier hectare groot) werken meer dan 350 collega's. Er is plaats voor 130 standaardbussen en 20 gelede bussen. Naast het dienstgebouw (met chauffeurslokaal, kantoren, kleedkamers en sanitair) is er op het terrein ook een servicegebouw (met een tank- en wasstraat, een technisch magazijn en een klein onderhoudscentrum voor eenvoudige herstel- en onderhoudswerken).

De stelplaats is klimaatneutraal:

- Maximaal hergebruik van water; water dat niet hergebruikt wordt, infiltreert
- Groendaken
- Bekken voor opvang regenwater
- Zonnepanelen



START WERKEN NIEUWE CO₂-NEUTRALE STELPLAATS GENT

Eind juli 2024 verkregen we de omgevingsvergunning voor de nieuwe klimaatneutrale tram- en busstelplaats in **Wondelgem (Gent)**. Tegen die vergunning werd bezwaar ingediend.

We zijn wel al gestart met een deel van de definitieve omgevingsaanleg zodat de natuur zich daar al spontaan kan ontwikkelen voordat de effectieve bouw van de stelplaats aanvat. Er worden bijvoorbeeld nu al een aantal nestkasten aangelegd.

WERKEN OP BELANGRIJKE ASSEN IN VLAANDEREN

Ook in Gent waren er verschillende grote werven, met impact op onze dienstverlening, onder meer aan **Dampoort (AWV), de Veldstraat en de spoorwerken op en rond het kruispunt 'Duizend Vuren'**. In Antwerpen vonden er dan weer onder andere spoorvernieuwingen plaats in Wijnegem, aan de stadslus en de Cogels-Osylei.

Grote blikvanger aan de kust was de afwerking van het **renovatie- en optimalisatieproject voor de Kusttram in Zeebrugge**. In juli was de volledige tramlijnvernieuwing (sporen en haltes) afgerond, na een periode van vier jaar. Deze investering biedt een duurzame en veilige vervoeroplossing aan inwoners en bezoekers, met onder meer beter toegankelijke haltes, verbeterde veiligheid voor voetgangers en fietsers en de vergroening van de trambedding.

PREMETRO ANTWERPEN

De Antwerpse premetro bestaat 50 jaar in 2025. De meeste roltrappen dateren van bij de start van de exploitatie – en zijn dus aan vervanging toe. Met die grondige aanpak zijn we in augustus van start gegaan. In station **Sport** werd toen de allereerste nieuwe roltrap geïnstalleerd. Later volgde de eerste van vijftien nieuwe roltrappen in station **Meir** en startten ook de werken aan station **Schijnpoort**. Met deze vernieuwingen zorgen we voor een structurele opwaardering van het Antwerpse premetronetwerk.

In februari kreeg premetrostation **Astrid** een nieuwe vloer. Tijdens de werken bleef het station, een van de drukste in Antwerpen, toegankelijk. Later dat voorjaar herstelde stad Antwerpen het dak van premetrostation **Opera**. Het dak was beschadigd geraakt tijdens enkele winterstormen. Ook Opera bleef bereikbaar tijdens de werken.



VEILIGHEID

PROVINCIALE ENGAGEMENTSVERKLARINGEN

In de verschillende Vlaamse provincies hebben we engagementsverklaringen afgesloten rond de **veiligheid op en rond het openbaar vervoer**. Samen met de provincie, Justitie en de geïntegreerde politie focussen we daarbij op overleg en samenwerking, veiligheid, verkeer en opleiding. Met dit gezamenlijk engagement willen we in de eerste plaats werken aan een veilig en vlot verkeer, waarbij we de veiligheid van reizigers en medewerkers verzekeren. Tegelijk willen we ook de kwaliteit en de efficiëntie van de dienstverlening van het openbaar vervoer verhogen en gezamenlijke acties coördineren.

In Brussel hebben we onze **samenwerking met de MIVB en de verschillende politiezones** geïntensifieerd. Daarmee willen we de veiligheid van onze medewerkers garanderen en zwartrijden ontmoedigen. Op 26 november hielden we een eerste gezamenlijke actie: die zorgde voor een verhoogde zichtbaarheid (een duidelijk signaal naar reizigers) en betere samenwerking tussen teams van De Lijn, de MIVB en de politie.

VEILIGER MET DE TRAM DANKZIJ DATA-ANALYSE EN AI

Een jaar lang hebben we getest hoe we de veiligheid van de tram nog kunnen verbeteren. Dat deden we op het traject van de Kusttram, met **sensoren** die alles om de tram scannen: voetgangers, fietsers, wagens ... Door die gegevens te combineren met data-analyse en artificiële intelligentie kunnen we mogelijke gevaren voorspellen en de ideale actie van de tram en de trambestuurder aangeven: hoe snel kunnen de sensoren gevaar detecteren en hoe kan de software helpen om de reactietijd van de trambestuurder te verbeteren? In de testfase hebben de sensoren gegevens verzameld zonder directe feedback te geven aan de trambestuurder. We bekijken hoe we de verkregen informatie kunnen gebruiken voor toekomstige projecten.

Dit proefproject liep in samenwerking met de Gentse start-up OTIV en trambouwer CAF.





TRAMSIMULATOR MAAKT OPLEIDING VEILIGER EN EFFICIËNTER

Het tramnetwerk aan de kust, in Gent of in Antwerpen leren kennen? Ervaren hoe je een tram – in welke omstandigheden dan ook – veilig door het verkeer loodst? Dat kunnen onze trambestuurders voortaan in onze **tramsimulatoren in Brugge of Antwerpen**. Deze simulatoren bieden een levensechte ervaring en dragen bij aan een efficiëntere en veiligere opleiding.

Vijf schermen vormen de stuurpost, vijf andere schermen simuleren de omgeving. De tramsimulator geeft 100 kilometer van ons tramnetwerk weer, zowel bovengronds als in de premetro. De simulatoren zijn uitgerust met echte, uitwisselbare chauffeursstoelen; en touchscreens simuleren de dashboards die per tramtype zijn aangepast. Dit zorgt voor een uiterst realistische ervaring.

We gebruiken de tramsimulator om de basisopleiding en de bijscholingen voor onze trambestuurders realistischer te maken. Dat gebeurt in alle veiligheid: onze trambestuurders kunnen moeilijke en onveilige situaties meerdere keren oefenen in een gecontroleerde omgeving.

FOCUS OP INFORMATIEVEILIGHEID

91,1 % van de medewerkers volgde in 2024 een **opleiding over informatieveiligheid**. Bij De Lijn gaan we nu eenmaal met veel data om – denk maar aan de gegevens van onze reizigers. Het is zaak om daar verantwoord mee om te gaan. De opleidingen die we geven, dragen bij aan een veilige werkomgeving, zowel voor onze medewerkers als voor de mensen van wie we de gegevens beschermen. Zo bevorderen we het veiligheidsbewustzijn bij alle medewerkers.

Daarnaast heeft ons ICT Security Team een **uitgebreid informatieveiligheidsbeleid** ontwikkeld. Dat omvat technische, organisatorische en menselijke controles om cyberaanvallen en -incidenten te detecteren, te voorkomen en (indien nodig) erop te reageren. Dit betekent onder meer regelmatige software-updates en beperkte toegang tot gevoelige informatie. Zo kunnen we de continuïteit van onze dienstverlening waarborgen.

EVENEMENTEN

150 JAAR TRAM IN GENT

In het Pinksterweekend **vierden 12 000 bezoekers '150 jaar tram in Gent'**. Een van de hoogtepunten was de Tramparade met 19 trams, waaronder een paardentram en stoomtram. Bezoekers konden daarnaast ook meerijden met een van de vele erfgoedtrams. '150 jaar tram in Gent' was een initiatief van META vzw, de koepel van Vlaamse verenigingen die actief zijn in de erfgoedzorg rond oude trams en bussen, in samenwerking met verschillende erfgoedverenigingen. In het verlengde van het Tramfeest verscheen het boek '150 jaar tram in Gent' en waren er erfgoedwandelingen over de tram in Gent en een tentoonstelling in het Industriemuseum Gent.

DE LIJN OP FLANDERS TECHNOLOGY & INNOVATION

De Lijn nam op 23 en 24 maart deel aan het Flanders Technology & Innovation Slotfestival in het Sportpaleis van Antwerpen. In het kader van 'Mobiliteit van de Toekomst' konden bezoekers **kennismaken met een elektrische bus** (met automatisch uitschuifbare oprijplaat voor rolstoelgebruikers en USB-aansluitingen), **de nieuwste schuilhuisjes en onze nieuwe halteschermen**. Ze kregen ook informatie over de elektrificatie van onze stelplaatsen en ons plan om tegen 2035 100 % emissievrij te rijden.



Kusttram opnieuw geliefd bij reizigers en televisiemakers

De Kusttram verwelkomt elk jaar miljoenen reizigers. Ook televisiemakers uit binnen- en buitenland vinden hun weg naar de langste tramlijn ter wereld. In 2024 reden onder meer televisieploegen uit Nederland (Denkend aan Vlaanderen), Duitsland (Wunderschön) en Engeland (Greatest Railway Journeys) mee met onze Kusttram. Daarnaast zal de Kusttram in 2025 ook een rol spelen in de populaire VRT-serie #LikeMe; de opnames vonden plaats in 2024.



KERNCIJFERS

AANTAL REIZIGERS

Kernnet en aanvullend net		+ 4,5%
2023	2024	
357 miljoen	373 miljoen	
Flexvervoer		+ 24,5%
2023	2024	
906 991	1 129 600	

REIZIGERSAANTALLEN

	2023	2024
Aalst	5 857 316	6 249 806
Antwerpen	121 750 222	132 582 007
Brugge	8 971 967	10 123 967
Gent	56 787 169	59 483 503
Kempen	8.758.778	10 052 009
Kortrijk	5 090 880	5 219 115
Leuven	29 965 760	30 713 162
Limburg	22.000.549	22 723 151
Mechelen	7 148 365	7 121 739
Midwest	2 401 047	3 142 442
Oostende	21 245 979	20 951 861
Vlaamse Ardennen	1 844 863	2 162 449
Vlaamse Rand	34 136 160	34 537 630
Waasland	6 457 568	6 082 193
Westhoek	2 639 559	2 502 568
Niet toegewezen	22 102 815	19 491 236
Totaal	357 158 997	373 138 838

Om een nauwkeurig beeld te krijgen van het aantal reizigers en de bezettingsgraad van haar voertuigen, rust De Lijn haar voertuigen uit met telcamera's. Aangezien slechts een deel van de voertuigen is uitgerust met deze telcamera's, heeft De Lijn een extrapolatiealgoritme ontwikkeld. Dit algoritme is getraind op basis van de bestaande telcameradata en schat het aantal opstappers en de bezettingsgraad in voor ritten waar geen telcamera's aanwezig zijn. Belangrijke inputparameters voor dit algoritme zijn de scans van abonnementen, smarttickets en contactloze betalingen die plaatsvinden op het voertuig. Daarnaast neemt het model ook tal van andere variabelen op. De cijfers zijn vanaf januari 2023 berekend op basis van het algoritme waardoor vergelijkingen voor alle daaropvolgende maanden mogelijk zijn.

TEVREDENHEID

77%

van onze reizigers is
tevreden over hun rit.
(score van minstens 7 op 10)

**7,5/10**

Grote tevredenheid over chauffeur



Hoogste scores

Veiligheidsgevoel

Rijstijl van de chauffeur

Vriendelijkheid van de chauffeur

Reisinfo voor het opstappen

Gedrag van de medereizigers

Grootste verbeterpunten

Tijdig vertrek

Drukke

Netheid

ABONNEMENTEN

Aantal
abbonnementen
in omloop
(in december)



2023	2024
671 821	683 730

	2023	2024
Buzzy Pazz	169 930	175 041
Omnipas 25-64	61 604	63 294
Omnipas 65+	240 330	230 190
VT-netabbonnementen	150 468	162 295
VG-netabbonnementen	49 489	52 910
Totaal	671 821	683 730

GEREGISTREERDE RITTEN

	2023	2024
Biljetten	1 583 555	1 525 030
Mobiele biljetten	10 778 750	10 588 972
Biljetten CEMV	6 571 003	9 231 113
Kaarten	13 824 505	12 563 913
Mobiele kaarten	10 457 446	11 929 324

NETTOVERVOERONTVANGSTEN

(in euro)

	2023	2024
Biljetten	3 278 343	3 108 415
Mobiele biljetten	23 722 177	23 460 828
cEMV	14 780 802	20 698 816
Kaarten	19 688 634	17 974 358
Mobiele kaarten	14 493 082	16 663 854
Dagpas	2 759 416	2 815 947
Buzzy Pazz	35 271 709	36 854 902
Omnipas	42 421 378	43 595 116
MIVB, MTB	2 960 581	3 146 555
NMBS/De Lijn	14 737 101	15 002 576
Derde-betalerssystemen	5 719 009	6 054 165
Bijzondere diensten	247 938	312 181
Diversen	3 784 480	4 270 608
Totaal	183 864 651	193 958 322

CONTROLES**Aantal uitgevoerde controles**

2022	2023	2024
121 876	134 370	196 580

Aantal gecontroleerde reizigers

2022	2023	2024
1 087 184	1 346 531	2 240 021

Percentage zwartrijders

2022	2023	2024
6,3 %	4,5 %	3,8 %

AFGELEGDE KILOMETERS

Regie	
Bus	83 564 279
E-bus	2 053 772
Trambus	602 964
Tram	16 325 293
Totaal regie	102 573 308
Exploitanten	
Geregeld	80 079 974
Leerlingenvervoer	25 609 342
Totaal exploitanten	105 689 316
Totaal regie + exploitanten	208 235 624

ONGEVALLEN

	VERKEERSONGEVALLEN	SCHADEDOSSIERS		TOTAAL AANTAL DOSSIERS
		met reizigers	zonder reizigers	
Spoor	910	335	565	1 810
Gedeeld verantwoordelijk	100	0	2	102
Niet verantwoordelijk	731	324	531	1 568
Verantwoordelijk	79	11	32	122
Wegverkeer	5 547	1 079	739	7 365
Gedeeld verantwoordelijk	157	0	1	158
Niet verantwoordelijk	2 685	1 000	432	4 117
Verantwoordelijk	2 705	79	306	3 090
Eindtotaal	6 457	1 414	1 304	9 175

KLANTENREACTIES

Categorie	2023	2024
Stiptheid	20 537	32 679
Service	20 808	25 380
Aanbod	5 744	13 861
Vervoerbewijzen	7 522	5 113
Info	3 491	4 398
Infrastructuur en omgeving	1 918	2 647
Voertuigen	1 063	1 130
Schadedossiers	926	939
Veiligheid	750	701
Boetes	533	604
Gevonden voorwerpen	182	149
Algemene reisvoorwaarden	123	141
GDPR	29	19
Algemeen	141	62
Totaal	63 767	87 825

2024 was een uitdagend jaar. De Lijn registreerde 24 058 klantenreacties meer dan in 2023. Die sterke groei is volledig toe te schrijven aan **meer klachten over stiptheid en aanbod** en in mindere mate over de service van de chauffeur.

Stiptheid

Niet-gereden ritten en ritten met vertraging zijn de voornaamste redenen voor klantenreacties. Onze dienstverlening stond in 2024 onder druk door een combinatie van een tekort aan chauffeurs en technici en door een verouderd bussempark, waardoor we niet altijd alle geplande ritten konden garanderen. In een aantal regio's hebben we intussen het aanbod aangepast om het af te stemmen op de beschikbare voertuigen en chauffeurs. Daarmee wilden we de betrouwbaarheid van de dienstverlening beter garanderen. Daarnaast had ook de groeiende filedruk een sterke impact op de doorstroming – en dus op de stiptheid – van onze voertuigen.

Service

De wijzigingen van begin 2024 hadden grote impact op reizigers én chauffeurs. We kregen dan ook heel wat klantenreacties te verwerken over het missen van haltes, verkeerde reizen ... Met gerichte opleidingen, reiswegfiches en filmpjes voor chauffeurs met de nieuwe reizen hebben we geprobeerd zulke klachten te voorkomen. Bij meldingen probeerden we snel te reageren door de individuele chauffeurs aan te spreken en verder te ondersteunen in hun kennis over het nieuwe net.

Aanbod

Voor de stijgende klantenreacties over het aanbod zijn er verschillende oorzaken – net als voor stiptheid:

- **de invoering van fase 2 van basisbereikbaarheid:** gewijzigde routes voor bestaande lijnen, nieuwe lijnen en lijnnummers, nieuwe dienstregelingen (met aangepaste uren en frequenties) en geschrapte, verplaatste en nieuwe haltes;
- het **tekort aan** mensen en voertuigen en dus aan **voldoende capaciteit**.

Deze reacties werden zorgvuldig geanalyseerd en gecombineerd met meldingen van onder andere chauffeurs, lokale overheden en stakeholders. **Bij urgente kwesties werd snel bijgestuurd** binnen de standaard operationele werking. Andere verzoeken en aanpassingen kunnen niet (onmiddellijk) gerealiseerd worden. Vragen naar grotere aanpassingen worden daarom opgenomen in het proces van de jaarlijkse evaluatie.

ROLLEND MATERIEEL

In dienst

Bussen en dienstvoertuigen

Er werden **35** nieuwe autobussen in dienst gesteld:

11	223C3-VDL Citea SLFA-H, geleed hybride
9	224A-Van Hool A12E, standaard elektrisch
8	224B-VDL NGC LF-122, standaard elektrisch
1	225D-VDL NGC LF-181, 'HOV' geleed elektrisch
6	226A2-YES-EU EU08, midi elektrisch

Er werden **32** nieuwe voertuigen van diverse aard (rijkschoolbussen, vrachtwagens, bestelwagens, personenwagens, enz.) in dienst gesteld.

Trams

Er werden **19** Stadslijnern in dienst gesteld.

Omvormingen

6 autobussen werd omgevormd naar rijkschoolbus.

Uit dienst

Er werden **81** autobussen effectief buiten dienst gesteld.

79 voertuigen van diverse aard (rijkschoolbussen, vrachtwagens, bestelwagens, personenwagens, enz.) werden eveneens buiten dienst gesteld.

Er werden **35** trams (BN-ACEC) effectief buiten dienst gesteld.

Effectief op 31.12.2024

Bussen en dienstvoertuigen

2 192	autobussen
499	andere voertuigen (rijkschoolbussen, vrachtwagens, bestelwagens, personenwagens, enz.)

Trams

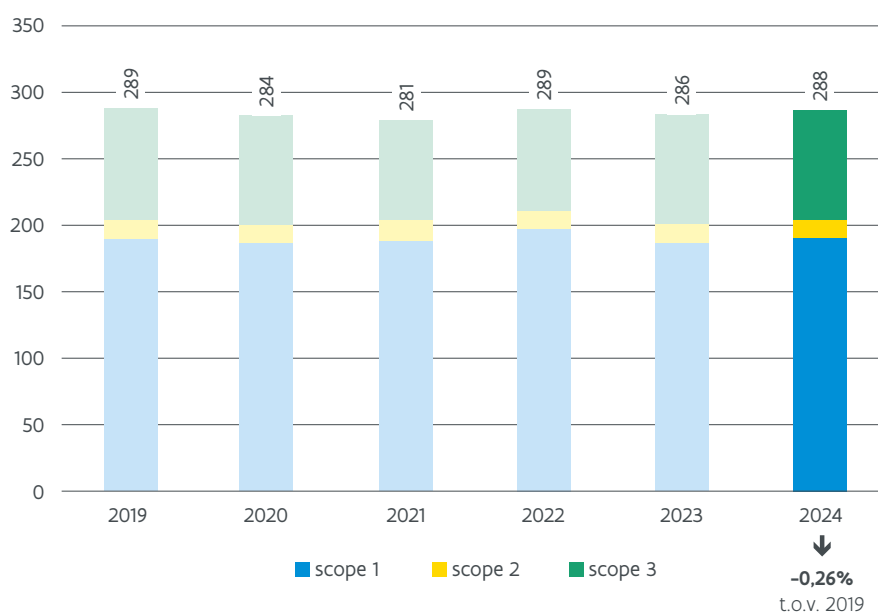
In totaal zijn er **404** trams in dienst.

84	PCC-trams
125	Hermelijntrams, waarvan 41 tweerichting en 84 eenrichting
88	Albatrostrams, waarvan 38 5-delige en 50 7-delige
107	Zeelijners en Stadslijnern

Vooruitzichten voor het jaar 2025

Leveringen

106	E-bussen standaard
109	E-bussen geleed
16	E-bussen 'HOV' geleed
1	Stadslijnern

BROEIKASGASEMISSIES(kton CO₂)**Doelstelling 2024**228 kton CO₂ (-21 %)

We onderscheiden **drie scopes**. Zo geven we overzichtelijk weer waar onze emissies vandaan komen

- Scope 1 staat voor de directe uitstoot van onze **eigen gebouw- en vervoergerelateerde activiteiten**.
- Scope 2 bundelt de indirecte uitstoot van de **aankoop van onze elektriciteit**. De Lijn is indirect verantwoordelijk voor de CO₂ die uitgestoten wordt tijdens de opwekking hiervan.
- In de laatste scope, scope 3, vinden we de indirecte uitstoot van **bronnen die niet in ons bezit zijn** en waar we **geen directe invloed** op kunnen uitoefenen.

Governance

De Lijn binnen de Vlaamse Overheid	40
Governance & risico	41
De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichtshoudende organen	42



DE LIJN BINNEN DE VLAAMSE OVERHEID

De Lijn is een onderdeel van het beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken (MOW). Als extern verzelfstandigd agentschap zijn we verantwoordelijk voor het **stads- en streekvervoer** in, van en naar Vlaanderen.

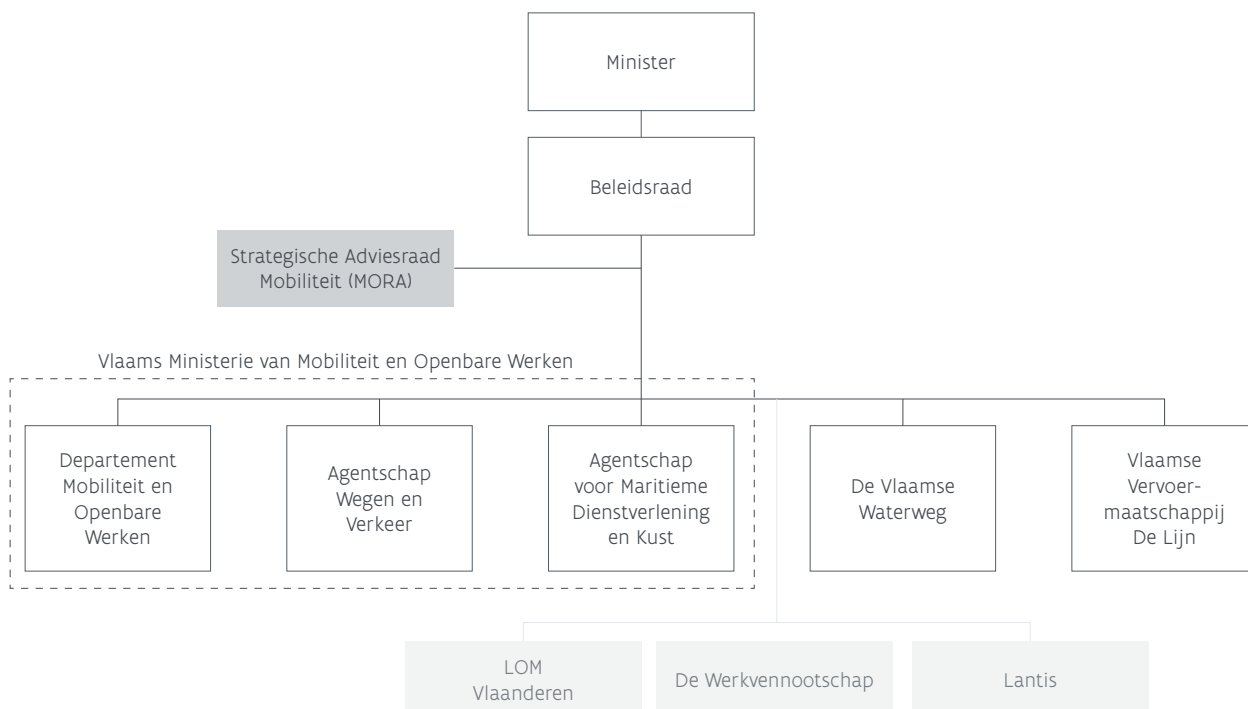
Ook dragen we als overheidsorganisatie bij aan het bereiken van doelen van de Vlaamse Regering. Zo ontwikkelde de Vlaamse overheid in haar **strijd tegen klimaatverandering verschillende beleidskaders**.

Deze gaan zowel over klimaatmitigatie (waaronder het Vlaams Energie- en Klimaatplan en het Intern klimaatplan Vlaamse Overheid) als klimaatadaptatie (waaronder het Vlaams adaptatieplan). Hierin staan de verschillende acties waar ook wij onze schouders mee onder zetten om klimaatdoelstellingen te halen.

Het beleidsdomein MOW onderschrijft deze doelstellingen, maar heeft nog verder reikende ambities. Enkele jaren geleden werd de **kenniscel Klimaat** opgericht waarin zeven entiteiten vertegenwoordigd zijn. Ook wij vallen hieronder.

De Kenniscel analyseert, verwerkt, interpreteert, bundelt en verspreidt klimaatgerelateerde informatie en data. De verschillende entiteiten gaan hier dan mee aan de slag. In 2022 werd het **Klimaatplan MOW 2030** gelanceerd, wat een aanvulling is op de bestaande (klimaat)plannen van en in Vlaanderen.

In 2025 zal de kenniscel Klimaat overgaan naar een **transitienetwerk Klimaat**, waarbij de scope uitgebreid wordt naar 'mobiliteit'. Zo zal het transitienetwerk samen met zijn stakeholders inzetten op de **noodzakelijke mitigatie- en adaptatiemaatregelen op het vlak van mobiliteit (transport) en infrastructuur**.



GOVERNANCE & RISICO

CORPORATE GOVERNANCE CHARTER

Het Corporate Governance charter van De Lijn verschaft **inzicht in onze beslissings- en besluitvormingsprocessen**. Naast de interne werking van de hoogste beleids- en bestuursorganen en de verdeling van de bevoegdheden, bevat het ook onze deontologische code. Dat doen we met het oog op een deugdelijk bestuur van onze organisatie.

Het Corporate Governance charter is opgemaakt overeenkomstig de **modelbepalingen** (gebaseerd op de Guberna-codes, die van Buysse en Daems, en verschillende internationale voorbeelden) en aangepast aan de specificiteit van en **toegepast op De Lijn**.

Het charter werd goedgekeurd door de raad van bestuur op 8 december 2021. In juni 2023 werd het voor de eerste keer aangepast, aangezien onze statuten toen wijzigden. De raad van bestuur zal dit charter op regelmatige basis herbevestigen. Eventuele wijzigingen worden op de eerste zitting van elk even jaar voorgelegd ter goedkeuring.

Begin 2024 vond een sessie Corporate Governance plaats met alle leden van de raad van bestuur. De algemene principes van deugdelijk bestuur kwamen aan bod en de leden gingen dieper in op de bijbehorende uitdagingen.

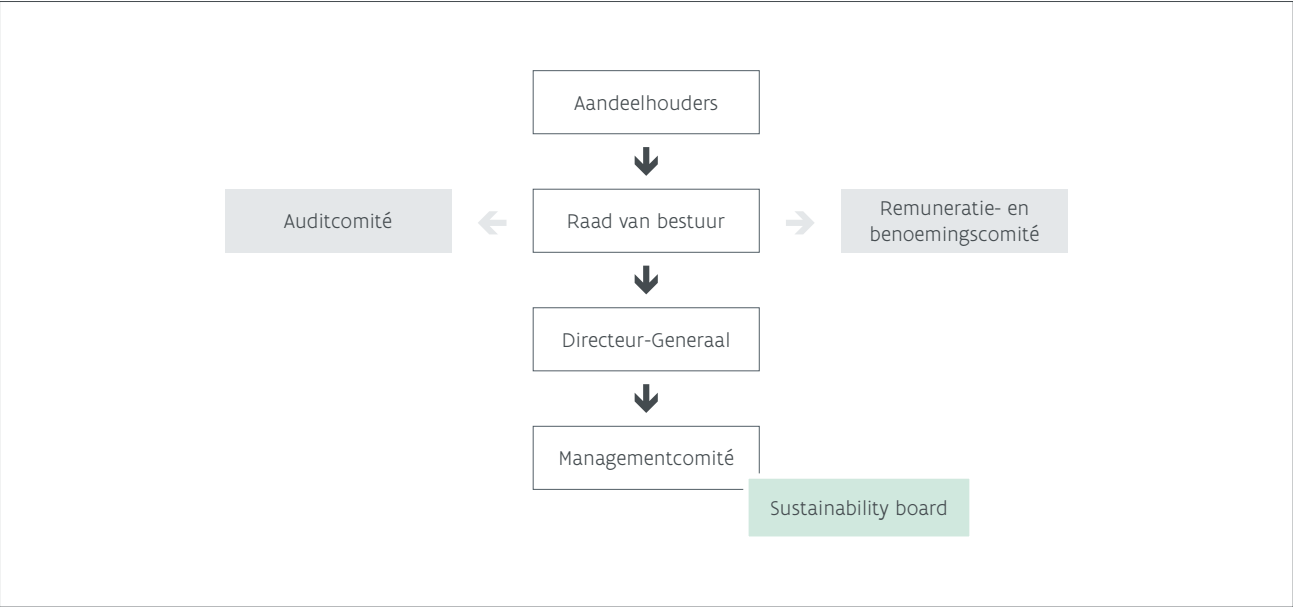
De sessie werd geleid door Guberna – Instituut voor Bestuurders en was het vervolg op een ruime bevraging die eerder plaatsvond onder de leden van onze raad van bestuur. Ze hadden het toen over de rol, samenstelling, organisatie, bestuursdeontologie en interacties met andere organen.

Op 17 januari 2024 werd het charter Corporate Governance herbevestigd, wat impliceert dat alle huidige leden van de raad van bestuur **het onvoorwaardelijk onderschrijven**. Concreet steunt onze corporate governance op de volgende pijlers:

- **het Bestuursdecreet;**
- **het Oprichtingsdecreet** ([Decreet betreffende het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn 31 juli 1990](#));
- **de gecoördineerde statuten van De Lijn** ([Besluit Vlaamse Regering 3 maart 2023](#)).



DE ROL VAN BESTUURS-, LEIDINGGEVENDE EN TOEZICHTHOUDENDE ORGANEN



ALGEMENE VERGADERING

De algemene vergadering (Oprichtingsdecreet artikel 14) is een toezichthoudend orgaan waarin de eigenaars van de aandelen zetelen. Het eigenaarschap van de Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn is verdeeld over **2,7 miljoen aandelen** waarvan meer dan 81 % in handen is van het Vlaams Gewest. De rest is verdeeld over de vijf Vlaamse provincies, het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, 212 van de 285 Vlaamse gemeenten en een 70-tal particulieren.

De algemene vergadering **keurt de jaarrekening goed** en verleent aan de raad van bestuur en het college van commissarissen-revisoren **kwijting voor de uitoefening van hun mandaat**. Wij delen deze informatie met de Vlaamse Regering, die ze op haar beurt doorspeelt aan het Vlaams Parlement.

In 2024 vond de algemene vergadering plaats op 28 mei. Het beleidsverslag van 2023 werd er toegelicht, net als een overzicht van de financiële gegevens.

	aantal aandelen	%
Vlaams Gewest	2 206 731	81,55 %
Provincies	183 057	6,76 %
Gemeenten	312 499	11,55 %
Particulieren	3 765	0,14 %
Totaal	2 706 052	100 %

RAAD VAN BESTUUR

De raad van bestuur bestaat uit **11 niet-uitvoerende bestuurders**. Hiervan zetelen er

- vier namens het Vlaams Gewest;
- twee namens de lokale besturen, op voordracht van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG);
- vier als onafhankelijk bestuurder conform artikel III.41 en III.42 van het Bestuursdecreet;
- één op voordracht van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) (afwisselend om de vijf jaar op voordracht van werkgevers en werknemers).

De vergadering wordt **eveneens bijgewoond door**:

- twee commissarissen van de Vlaamse Regering. Zij vertegenwoordigen de Vlaamse minister bevoegd voor Mobiliteit (met andere woorden de voogdijminister van De Lijn) en de Vlaamse minister van Financiën en Begroting.
- één waarnemer op voordracht van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV). Dit gebeurt elke vijf jaar afwisselend op voordracht van werknemers en werkgevers.

- drie waarnemers van de representatieve vakorganisaties voor personeelsaangelegenheden: Algemene Centrale der Openbare Diensten (ACOD), ACV Openbare Diensten (ACV-OD) en Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België (ACLVB).

De bestuurders, commissarissen van de Vlaamse Regering en waarnemers zijn hoofdelijk benoemd door de Vlaamse Regering. Elke vijf jaar kunnen ze worden aangesteld voor een hernieuwbare termijn (Bestuursdecreet artikel III.10).

De directeur-generaal

De directeur-generaal woont de raad van bestuur met raadgevende stem bij en leidt de dossiers in. Ook beantwoordt ze vragen van de leden.

De secretaris

De algemeen secretaris is de secretaris van de raad van bestuur. Hij is verantwoordelijk voor de voorbereiding, organisatie, notulering en nazorg van de vergaderingen én wordt ondersteund door de assistent algemeen secretaris.

Meer informatie met betrekking tot de samenstelling van de raad van bestuur op 31 december 2024 (alook de aanwezigheden en vergoedingen) is terug te vinden in [bijlage 1](#).



SPECIFIEKE VEREISTEN

ARTIKEL III.12 VAN HET BESTUURSDECREET

Onze raad van bestuur moet aan heel concrete voorwaarden voldoen. Zo bestaat dit orgaan enkel uit niet-uitvoerende bestuurders en is dit mandaat onverenigbaar met

- **een mandaat in het Europees Parlement, de Kamer van Volksvertegenwoordigers, de Senaat, het Vlaams Parlement en het Brussels Hoofdstedelijk Parlement.**
Sinds de federale verkiezingen van juni 2024 zetelt Irina De Knop in de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Dat is onverenigbaar met een mandaat als bestuurder bij De Lijn. Daarom maakt ze er sinds 10 juli 2024 (eendaftagging) geen deel meer van uit.
- **het ambt van minister of staatssecretaris en de hoedanigheid van kabinetslid.**
Specifiek gaat het hier om kabinetsleden van de voogdijminister.
- **het ambt van personeelslid van het extern verzelfstandigde agentschap.**

Dit alles stemt overeen met artikel III.12 van het Bestuursdecreet. Ook mogen leden van de raad van bestuur geen provinciegouverneur, lid van de rechterlijke macht of een autobus- of autocarexploitant zijn.

BELANGENVERMENGING

Om belangenvermenging te voorkomen, bezorgen onze leden van de raad van bestuur een **overzicht van hun lopende mandaten en activiteiten aan de Vlaamse Regering**. Dat doen ze bij hun aanstelling. Ook lichten ze, bij de start van elke vergadering, de voorzitter in van potentiële of gepercipieerde belangenconflicten.

AANWEZIGHEID REGERINGSCOMMISSARISSEN

De Vlaamse Regering is bevoegd om regeringscommissarissen aan te stellen. Deze houden toezicht op de beslissingen van onze raad van bestuur. Ze moeten voldoende beschikbaar zijn om de functie uit te oefenen en beschikken over ervaring en kennis van niet alleen het bestuur, maar ook de werking van de Vlaamse overheid en haar beslissingsprocessen en -procedures.

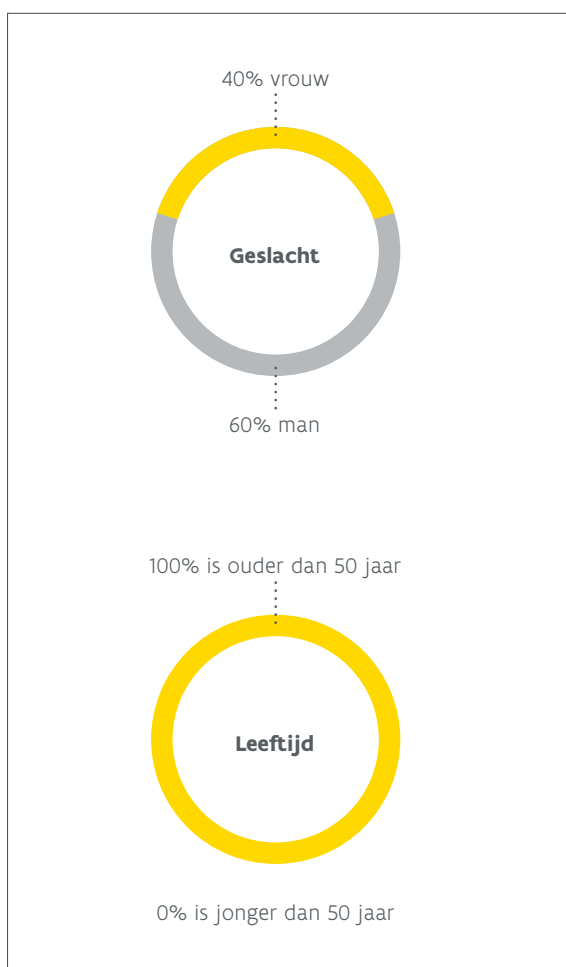
Zo beschikt de **commissaris**

- die **de minister van Mobiliteit vertegenwoordigt** over specifieke kennis over De Lijn en bij uitbreiding het beleidsveld Mobiliteit.
- bevoegd **voor Financiën & Begroting** over inzicht en kennis in financiële en budgettaire aangelegenheden.



DIVERSITEIT BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

Om een meer evenwichtige participatie van mannen en vrouwen te bevorderen, mag maximaal twee derde van de stemgerechtigde leden van hetzelfde geslacht zijn. Dat zag er op 31 december 2024 als volgt uit: we hadden 10 bestuurders, waarvan zes mannen (60 %) en vier vrouwen (40 %).



ROL VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De raad van bestuur is het hoogste orgaan van De Lijn en heeft de **meest uitgebreide bevoegdheden**. Hij neemt de wettelijke taken waar die hem zijn opgedragen, neemt beslissingen in het kader van het algemeen bestuur, waakt over de uitvoering van onze bedrijfsactiviteiten, fungeert als klankbord, is verantwoordelijk voor de invulling van een aantal sleutelposities én neemt een ambassadeursrol op.

Verder omvat het takenpakket:

- de exploitatiebegroting vaststellen;
- personeelsleden van het hoogste niveau benoemen;
- bevoegdheden van de directeur-generaal, directeurs en afdelingshoofden bepalen;
- jaarrekeningen (en de daarbij horende verslagen) afsluiten en voorleggen aan de algemene vergadering;
- openbaredienstencontracten afsluiten met de Vlaamse Regering;
- onroerende goederen aan- en verkopen;
- opdrachten en bestellingen plaatsen wanneer deze een bepaald bedrag overschrijden;
- ontwerpen van collectieve arbeidsovereenkomsten goedkeuren;
- ...

De raad van bestuur heeft ook **toezichthoudende verantwoordelijkheden**. Hij let op de organisatie én directie. Het gaat dan over interne controle, risicomanagement, toezicht op resultaten en jaarrekening, ...

VERGADERINGEN, WERKING EN BESLUITVORMING

MET REGELMAAT VERGADEREN

De raad van bestuur vergadert minstens **tien keer per jaar** (statuten artikel 10). Dat samenkomen gebeurt steeds op woensdagen om 8.30 uur op de maatschappelijke zetel (het Lijnhuis in Mechelen).

Ook kan de raad van bestuur samenkomen als

- de voorzitter vindt dat het belang van de maatschappij dit vereist;
- twee bestuurders dit verzoeken.

AGENDA

De agenda wordt vastgelegd door de voorzitter, op voorstel van de algemeen secretaris en na de goedkeuring van de directeur-generaal. Elk lid kan een agendapunt voorstellen voor de eerstvolgende zitting.

De agenda en bijhorende nota's worden ten laatste acht werkdagen vóór de vergadering aan de leden van de raad van bestuur voorgelegd. Dat gebeurt elektronisch via een beveiligd platform.

VOLMACHTEN

De raad van bestuur kan enkel geldig beraadslagen als ten minste de helft van zijn leden aanwezig is (statuten artikel 11). Dat kan in persoon of via een volmacht.

Kan iemand er niet bij zijn? Dan geeft hij of zij dus een volmacht aan een andere bestuurder (maximaal één volmacht per bestuurder).

STEMMEN EN VERGADEREN

De vergaderingen en besprekingen gebeuren in een open geest en met respect voor ieders mening en/of standpunt. De leden van de raad van bestuur engageren zich om actief deel te nemen aan de vergaderingen en streven naar eensgezinde beslissingen. Elke bestuurder heeft de mogelijkheid om zich te onthouden of om tegen te stemmen.

NOTULEN

De notulen van de raad van bestuur worden opgesteld door de secretaris en bij de volgende zitting voorgelegd ter goedkeuring. Jaarlijks worden die gebundeld in een notulenboek, die op onze gemeenschappelijke zetel bewaard wordt.

ADVISERENDE COMITÉS VAN DE RAAD VAN BESTUUR

HET AUDITCOMITÉ

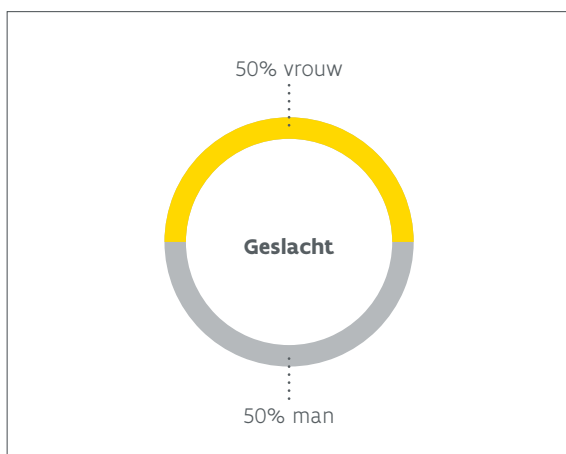
Op 12 februari 2024 nam het auditcomité kennis van het charter Auditcomité. Op 21 februari 2024 valideerde de raad van bestuur het. Dat kader maakt integraal deel uit van het charter Corporate Governance. Naast de doelstelling en bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden van het auditcomité bevat het charter ook de samenstelling, werking en samenwerking met externe partijen.

SAMENSTELLING

De leden van het auditcomité worden aangesteld door de raad van bestuur. Het gaat om vier bestuurders, waarvan er twee onafhankelijk zijn (50 %). Alle leden zijn niet-uitvoerend. In uitvoering van de brief dd. 7 februari 2019 van minister-president omtrent de governance structuur wat betreft toezicht en controle, wordt de voorzitter van het auditcomité gekozen uit de onafhankelijke leden.

De commissarissen van de Vlaamse Regering zetelen dan weer met een raadgevende stem conform het Bestuursdecreet artikel III.13 (§2).

De directeur-generaal, directeur Financiën en manager Interne Audit zijn standaard uitgenodigd op deze vergaderingen. Die laatste treedt dan op als secretaris.



SPECIFIEKE VEREISTEN

Als groep beschikt het auditcomité over voldoende relevante deskundigheid wat betreft boekhouding, audit, risicobeheer, compliance en financiële aangelegenheden, IT, databescherming en meer.

Ook zijn persoonlijke vaardigheden (soft skills) hier heel belangrijk, zoals gemotiveerd en discreet zijn, moedig genoeg zijn om kritische vragen te stellen, hoge ethiek- en integriteitsstandaarden hanteren, ...

ROL VAN HET AUDITCOMITÉ

De belangrijkste opdracht van het auditcomité? Dat is om de raad van bestuur bij te staan in zijn toezichtfunctie, meer bepaald als het gaat om:

- **toezicht op de financiële informatie en rapportering:** Daar komen integriteit van de financiële informatie, consequente toepassing van de boekhoudnormen en de wettelijke controle van de (geconsolideerde) jaarrekening bij kijken.
- **effectiviteit van de organisatiebeheersing:** Dat omvat alle maatregelen en procedures die redelijke zekerheid verschaffen dat doelstellingen bereikt worden en risico's bekend en beheerst zijn.
- **een goede werking van een interne audit;**
- **coördinatie van de externe audit;**
- **samenwerking met andere controle-actoren.**

Het auditcomité rapporteert zijn activiteiten en te ondernemen acties aan de raad van bestuur en blijft zo continu onze werking verbeteren.

WERKING

Het auditcomité komt minstens vier keer per jaar samen. We verwachten dat ieder lid aanwezig is op elke vergadering. Die kunnen alleen doorgaan als minstens de helft van de leden met volledig stemrecht aanwezig is.

Het comité heeft onbeperkt toegang tot alle informatie en personeel van de organisatie en kan over alle middelen beschikken die het nodig acht om zijn taak uit te voeren. Ook kunnen de leden op eigen initiatief onderzoeken uitvoeren of extern advies inwinnen. Daarvoor doen ze beroep op de eigen dienst interne audit, Audit Vlaanderen en/of externe specialisten.

Wat na vergaderingen?

De voorzitter van het auditcomité brengt regelmatig verslag uit bij de raad van bestuur over de uitoefening van haar taken. Na elke vergadering maakt het auditcomité zijn verslag van bevindingen en aanbevelingen over aan de raad. Het auditcomité kan steeds advies verlenen aan de raad van bestuur aanvullend op de resultaten van de auditwerkzaamheden van de revisor en/of de uitgevoerde interne audits.

Ook stelt het auditcomité jaarlijks een activiteitenverslag op. Daarin wordt melding gemaakt van alle kwesties waar iets ondernomen of verbeterd moet worden. Ook geven de leden van dit comité aanbevelingen over welke stappen er horen te volgen.

EVALUATIE

Het auditcomité evalueert op regelmatige basis zijn eigen doeltreffendheid en rapporteert hierover aan de raad van bestuur. Ook gaat het jaarlijks na of er gevolg wordt gegeven aan de verantwoordelijkheden en bijhorende bevindingen en aanbevelingen die in het charter zijn opgenomen.

Elke twee jaar voert het auditcomité een **zelfevaluatie** uit waarbij het zijn eigen werking en de bijdrages van de individuele leden evalueert. De leden kijken dan naar de toegevoegde waarde voor de raad van bestuur en onze organisatie. In het eerste kwartaal van 2023 voerden ze bijvoorbeeld een enquête uit, verwerkten ze de resultaten en namen ze verbeterpunten op. Ook voor het eerste kwartaal van 2025 stond een zelfevaluatie op de planning.

Elke vijf jaar wordt een **externe evaluatie** uitgevoerd door Audit Vlaanderen – en de meest recente dateert van 2022. Wat was de conclusie? Dat onze werkzaamheden overeenstemmen met de standaarden van het Instituut van Interne Auditoren (IIA) en dat de rol en werking van het auditcomité verlopen volgens de principes van goed bestuur. Wel formuleerde Audit Vlaanderen een aantal verbetervoorstellen die leidden tot een concreet actieplan.

2024

In 2024 vergaderde het auditcomité zeven keer. Vier vergaderingen waren 'standaard', en hiernaast riep het dit comité drie ad-hocvergaderingen bijeen.

Meer informatie met betrekking tot de samenstelling van het auditcomité op 31 december 2024 (alsook de aanwezigheden en prestatiegelden) is terug te vinden in [bijlage 2](#).

HET RENUMERATIE- EN BENOEMINGSCOMITÉ

In het charter Remuneratie- en Benoemingscomité* (REMCO) worden de doelstellingen en werkingen van dit orgaan gespecificeerd. Ook maakt het charter integraal deel uit van het overkoepelende charter Corporate Governance én werd het goedgekeurd door de raad van bestuur op woensdag 15 mei 2024.

*

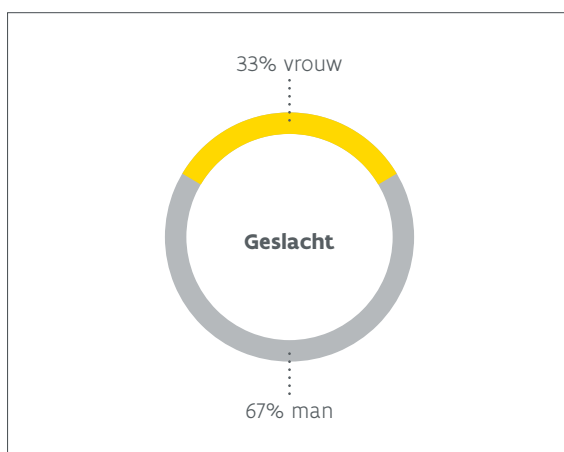
Dit comité is een adviesorgaan dat onze raad van bestuur ondersteunt en adviseert. Dat doet het voor dossiers die gaan over HR-materies en onze interne organisatie.

SAMENSTELLING

De vier leden zijn zittende bestuurders van De Lijn en worden ook aangesteld door de raad van bestuur. Ook zijn de voorzitter en secretaris voor zowel de raad van bestuur als het REMCO dezelfde.

In lijn met de regels van corporate governance telt het REMCO minstens één onafhankelijke bestuurder. De raad van bestuur waakt over de diversiteit van de samenstelling, en kijkt onder meer naar geslacht en leeftijd.

Ten slotte neemt ook onze directeur-generaal deel aan deze vergaderingen én nodigen we commissarissen van de Vlaamse Regering uit.



SPECIFIEKE VEREISTEN

Het REMCO beschikt als groep over voldoende relevante deskundigheid, op het vlak van hoe de onderneming georganiseerd is, aanstellingen, evaluaties, retenties en verloningen van het topmanagement, sociale relaties, ...

Net als het auditcomité horen de leden van het remuneratie- en benoemingscomité te beschikken over de nodige soft skills (persoonlijke vaardigheden). We verwachten dat ze gemotiveerd en discreet zijn, kritische vragen durven stellen, ethiek en integriteit hoog in het vaandel dragen, ...

ROL VAN HET RENUMERATIE- EN BENOEMINGSCOMITÉ

Het remuneratie- en benoemingscomité adviseert de raad van bestuur en ook het management over

- de aanstelling van de directeuren;
- de mutatie, demotie of het ontslag van een directeur;
- de evaluatie van de directeuren en de directeur-generaal;
- het verloningskader;
- strategische wijzigingen aan de bedrijfsorganisatie;
- collectieve arbeidsovereenkomsten;
- het beheer en wijzigen van het charter Corporate Governance.

WERKING

Het REMCO vergadert ad hoc. Met andere woorden: het komt enkel samen wanneer er punten op de agenda worden gezet. De voorzitter kan extra vergaderingen bijeenroepen op vraag van de raad van bestuur, directeur-generaal of eender welk lid van het REMCO.

Het REMCO kan vergaderen en rechtsgeldig advies uitbrengen indien minstens twee leden aanwezig zijn. Daarbij geldt een zeer strikte confidentialiteit. Ook is het REMCO een adviserend orgaan en kunnen leden dus geen volmachten geven.

2024

Het remuneratie- en benoemingscomité kwam in 2024 zes keer samen.

Meer informatie met betrekking tot de samenstelling van het remuneratie- en benoemingscomité op 31 december 2024 (alsook de aanwezigheden en prestatiegelden) is terug te vinden in [bijlage 3](#).



DEONTOLOGIE, REMUNERATIE EN VERPLAATSINGSKOSTEN

Wanneer het op integriteitsstandaarden en vergoedingen aankomt, behandelen we de leden van het auditcomité en het remuneratie- en benoemingscomité gelijk. De onderstaande afspraken en regels zijn dus van toepassing op beide instanties.

DEONTOLOGIE

De adviserende comités staan de raad van bestuur op een onafhankelijke en objectieve manier bij. De leden geven (binnen hun mandaat) advies en informatie. Daarbij letten ze erg op vertrouwelijke informatie, die mag absoluut niet gedeeld worden met externen. Is er sprake van potentiële of gepercipieerde belangenconflicten? Dan moeten de betrokken leden zich terugtrekken uit het overleg.

Elk lid van het auditcomité en het REMCO hanteert de hoogste standaarden van integriteit. Ze melden het transparant als ze (eventuele) voordelen ontvangen die lijken op integriteits- of beoordelingsbeïnvloeding.

REMUNERATIE EN VERPLAATSINGSKOSTEN

Dat bestuurders en commissarissen van de Vlaamse Regering correct worden vergoed is opgenomen in het Besluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van diverse besluiten van de Vlaamse Regering betreffende de vergoedingen van bestuurders en regeringscommissarissen in de Vlaamse publieke sector.

Dat document werd goedgekeurd op 28 september 2018 en gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad (op 6 november datzelfde jaar). Het licht de remuneraties toe voor deze functies binnen de Vlaamse publieke sector.

Op 20 februari 2019 besloot onze raad van bestuur dat de leden van het auditcomité en van het remuneratie- en benoemingscomité hetzelfde presentiegeld krijgen. Bovendien is er voor de waarnemers een communicatiekostenvergoeding.

Andere vergoedingen, zoals die voor verplaatsingen, hangen nauw samen met onze cultuur. Zo moedigen we de leden van de raad van bestuur aan om volgens het STOP-principe te reizen en om verplaatsingen met het openbaar vervoer af te leggen. Moeten ze toch naar een lastig te bereiken locatie voor een activiteit gerelateerd aan hun mandaat? En is het openbaar vervoer echt geen optie? Dan betalen wij hun vervoerkosten.

Die uitbetaling (van zowel het presentiegeld als de verplaatsingskosten) gebeurt na elk trimester. Hoeveel deze bedroegen voor 2024 is terug te vinden in [bijlage 1, 2 en 3](#). Door dan de betaling uit te voeren, wijken we af van het eerder vernoemde Besluit van de Vlaamse Regering, dat stelt dat betalingen moeten gebeuren binnen 30 dagen na relevante vergaderingen (artikel 13). De vaste jaarvergoedingen betalen we in januari van het daaropvolgende jaar.

HET DAGELIJKS BESTUUR VAN DE LIJN

DIRECTEUR-GENERAAL

De Vlaamse Regering benoemt de directeur-generaal voor een mandaat van zes jaar. Dat gebeurde op 1 januari 2021 voor Ann Schoubs.

De directeur-generaal voert de beslissingen van de raad van bestuur uit en heeft de dagelijkse leiding over de maatschappij. Zij woont de vergaderingen van zowel de raad van bestuur als die van de algemene vergadering bij met een adviserende stem.

Ann Schoubs heeft **verschillende taken en verantwoordelijkheden**, die allemaal terug te vinden zijn in [dit document van de Vlaamse Regering](#).

Verder rapporteert de directeur-generaal aan de Vlaamse minister bevoegd voor Mobiliteit en Openbare Werken. Sinds 30 september 2024 is dat Annick De Ridder. Zij volgde toen Lydia Peeters op.

VERLONING EN EVALUATIE

Wanneer we over de verloning van een topmanager rapporteren, doen we dat in uitvoering van artikel III §31 van het Bestuursdecreet van 7 december 2018.

Onze directeur-generaal en CEO Ann Schoubs wordt bezoldigd in salarisschaal KL18 van de Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn. Die verloning bedroeg in 2024 237 351 euro, en kan worden opgesplitst in een vast loon (160 201 euro), een mandaattoelage van 40 944 euro en een managementtoelage van 36 206 euro. Alle vermelde bedragen zijn bruto.

De managementtoelage bedraagt maximaal 20 % van de vaste wedde. Dat percentage wordt bepaald op basis van een **jaarlijkse evaluatie**, die begeleid wordt door een extern bureau dat aangesteld wordt door de Vlaamse Regering.

Begin 2025 gebeurde deze evaluatie door de mandaathouder zelf, de minister, leden van de raad van bestuur en het remuneratie- en benoemingscomité. Het resultaat hiervan wordt finaal ter goedkeuring voorgelegd aan de voogdijminister (de Vlaamse minister van Mobiliteit en Openbare Werken).



HET MANAGEMENTCOMITÉ

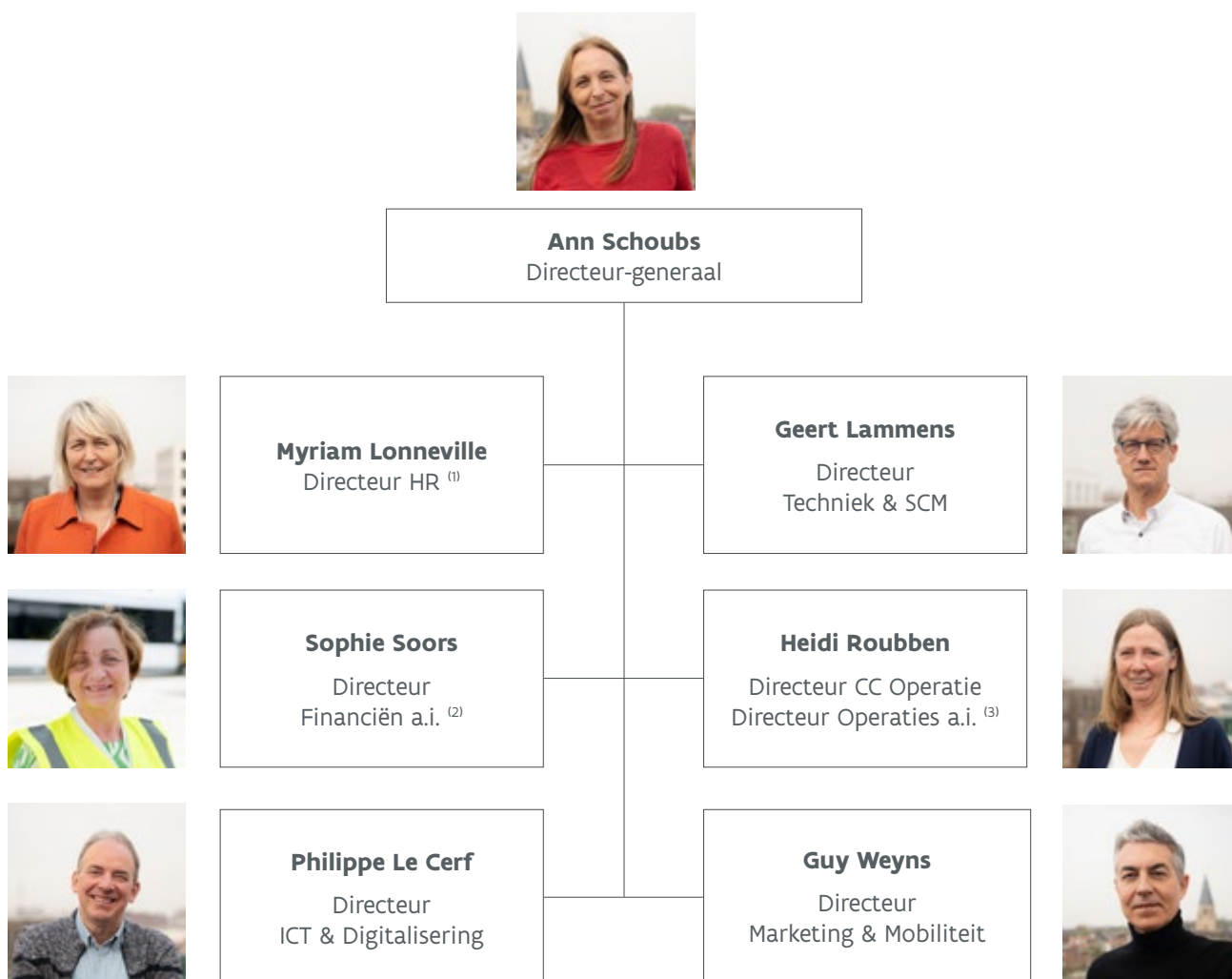
Het managementcomité is het directieteam van De Lijn dat bestaat uit de directeur-generaal en de zeven directeuren.

De algemeen secretaris is de secretaris van het managementcomité. Hij bereidt de vergaderingen voor en organiseert ze wekelijks.

Het managementcomité wordt eveneens bijgewoond door de manager Bedrijfscommunicatie en de assistent algemeen secretaris.

SAMENSTELLING EN WERKING

Op 31 december 2024 bestond ons managementcomité uit:



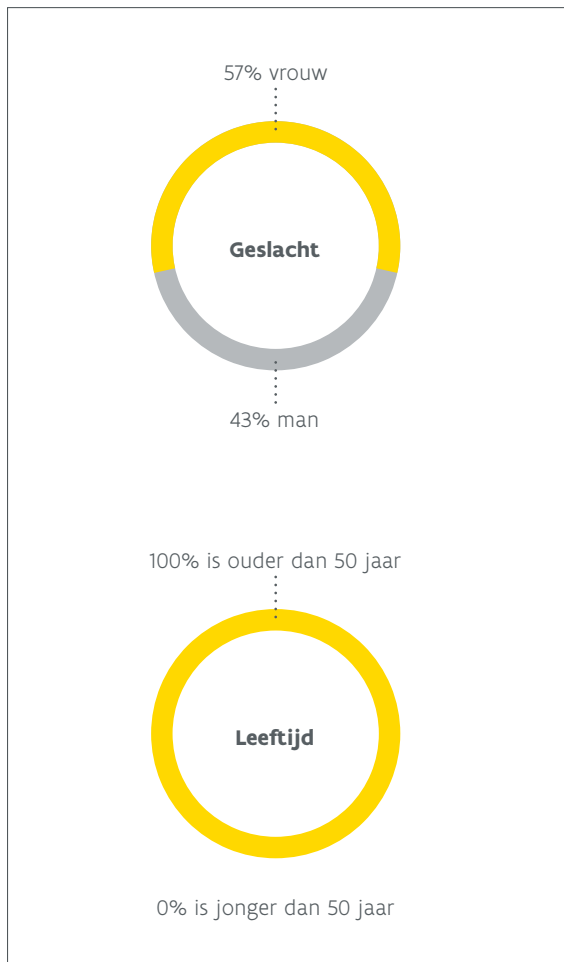
(1) Sinds 17 juni 2024. Ter vervanging van Filip Claes, die sinds 5 februari 2024 uit dienst is.

(2) Ad interim. Vervangt Erik Quintiens, die sinds 29 juni 2024 uit dienst is.

(3) Ad interim. 2024 startte met Dirk Busschaert als directeur Operaties. Hij ging op 31 mei 2024 met pensioen.

Daarna was Roel Vanmaele directeur Operaties tot 24 november 2024. Sindsdien bekleedt Heidi Roubben deze post.

DIVERSITEIT BINNEN HET MANAGEMENTCOMITÉ



SPECIFIEKE VEREISTEN

Leden van het managementcomité moeten voldoen aan een aantal functiespecifieke en algemene vereisten. Zo horen ze

- bekwaam te zijn en over voldoende kennis en ervaring te beschikken;
- relevante ervaring te hebben als leidinggevende in een omgeving van gelijkaardige complexiteit;
- bedreven te zijn in people management;
- ervaring en/of interesse te hebben en te tonen in de mobiliteitscontext;
- inzicht te hebben in de werking van de overheid;
- op strategisch niveau over kennis, ervaring en externe contacten te beschikken;
- bedrijfseconomische processen en -strategieën in de vingers te hebben;
- alles te weten over procesmethodologieën en het vastleggen van Service Level Agreements (SLA).

ROL VAN HET MANAGEMENTCOMITÉ

De rol en bevoegdheden van het managementcomité staan beschreven in het decreet en de statuten van De Lijn. Het managementcomité

- staat de directeur-generaal bij in de uitvoering van de beslissingen van de raad van bestuur;
- bereidt documenten voor de andere bestuursorganen voor;
- licht de bestuursorganen in over de exploitatie van de maatschappij;
- geeft advies over het vervoerbeleid, de coördinatie en de samenwerkingsakkoorden tussen de maatschappij en andere vervoermaatschappijen, de voorstelling en de coördinatie van de tarieven, de coördinatie en controle van de toelagen, de programmering van de investeringen, de aankoop van het rollend materieel, de verdeling, de marketing en het commerciële beleid, de aan- en verkoop van onroerende goederen, het administratieve en geldelijke statuut en formatie van het personeel én het financieel beleid.

Sinds 2023 doet het managementcomité ook dienst als **sustainability board**. Die rol is omschreven als het mee bepalen van het duurzaamheidsbeleid, het vastleggen van duurzame doelstellingen en het prioriteren van duurzaamheidsinitiatieven en -beslissingen.

Daarnaast hebben zij ook een adviserende rol en ondersteunen ze de raad van bestuur bij duurzaamheidsgerelateerde vraagstukken.

In 2024 kwam het sustainability board twee keer samen: in het kader van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), het Energetisch masterplan en het duurzaam interne mobiliteitsbeleid.



Duurzaamheid

Duurzaamheidsverklaring	59
In dialoog met de stakeholders	60
Milieu	63
Sociaal	85
Governance	110







DUURZAAMHEIDS- VERKLARING

Duurzaamheid is één van de drie pijlers van [onze strategie](#). Dit omdat het voor ons vanzelfsprekend is om onze verantwoordelijkheid te nemen.

Openbaar vervoer is immers **per definitie een duurzaam product**. Het zorgt ervoor dat iedereen op een duurzame manier van A naar B kan. Daarnaast vinden we het belangrijk om onze positieve impact te maximaliseren en onze negatieve impact te minimaliseren. Kortom, we willen mee de motor zijn voor een duurzamer Vlaanderen en beseffen maar al te goed dat elk van onze keuzes impact heeft op de toekomst.

Daarom brengen we in dit onderdeel meer informatie over de **dubbele materialiteitsanalyse**. Deze bepaalt onze strategische koers.

Daarna gaan we verder met de **materiële thema's**, die gebundeld zijn volgens ESG (Environment, Social, Governance). Ze beantwoorden vragen als: 'Hoe zorgen we er als organisatie voor dat we bijdragen aan het milieu (E)?', 'Hoe behandelen we ons menselijk kapitaal met de nodige zorg (S)?' of 'Hoe besturen we onze organisatie op een deugdelijke manier (G)?'.

IN DIALOOG MET DE STAKEHOLDERS

CSRD: BETROKKENHEID VAN DE BELANGHEBBENDEN EN DUBBELE MATERIALITEITANALYSE

Een materialiteitsanalyse helpt ons achterhalen wat belangrijk is voor onze stakeholders. En door te weten wat voor hen van belang is, helpen we ook onszelf.

Als organisatie kiezen we ervoor om transparant en vrijwillig te rapporteren over thema's die er voor onze stakeholders toe doen. Dat deden we in het verleden volgens de Global Reporting Initiative (GRI)-richtlijnen, nu hanteren we die van de **Corporate Sustainability Reporting Directive** (CSRD).

Ook voerden we eerder al een materialiteitsanalyse uit. Maar door de komst van de CSRD besloten we om een versnelling hoger te schakelen ... en voerden we een **dubbele materialiteitsanalyse** uit. Zo bepaalden we welke duurzaamheidsthema's materieel (belangrijk) zijn. We kijken naar de Environment-, Social en Governance-thema's (ESG) en evalueren hun Impacts, Risico's en Opportuniteiten (IRO's).

Dat proces verloopt volgens drie grote stappen:



1. Voorbereiding en analyse

- Voorbereiden en valideren van stakeholderswaardeketenanalyse.
- Een long list van potentiële ESG-thema's inperken tot een korter exemplaar.
- Een lijst opmaken van potentiële ESG-impacts, -risico's en opportuniteiten (IRO's) doorheen de waardeketen.



2. Stakeholderbenadering

- Bepalen welke stakeholders betrokken moeten worden.
- Analyseren welke methode het meest geschikt is per stakeholdergroep.



3. Dubbele materialiteit

- Identificeren van de materiële impact via de betrokkenheid van de stakeholders.
- Bepalen en kwantificeren van potentiële risico's en kansen, met behulp van het Enterprise Risk Management (ERM)-framework en de input van stakeholders.
- Visualisatie van de matrix.

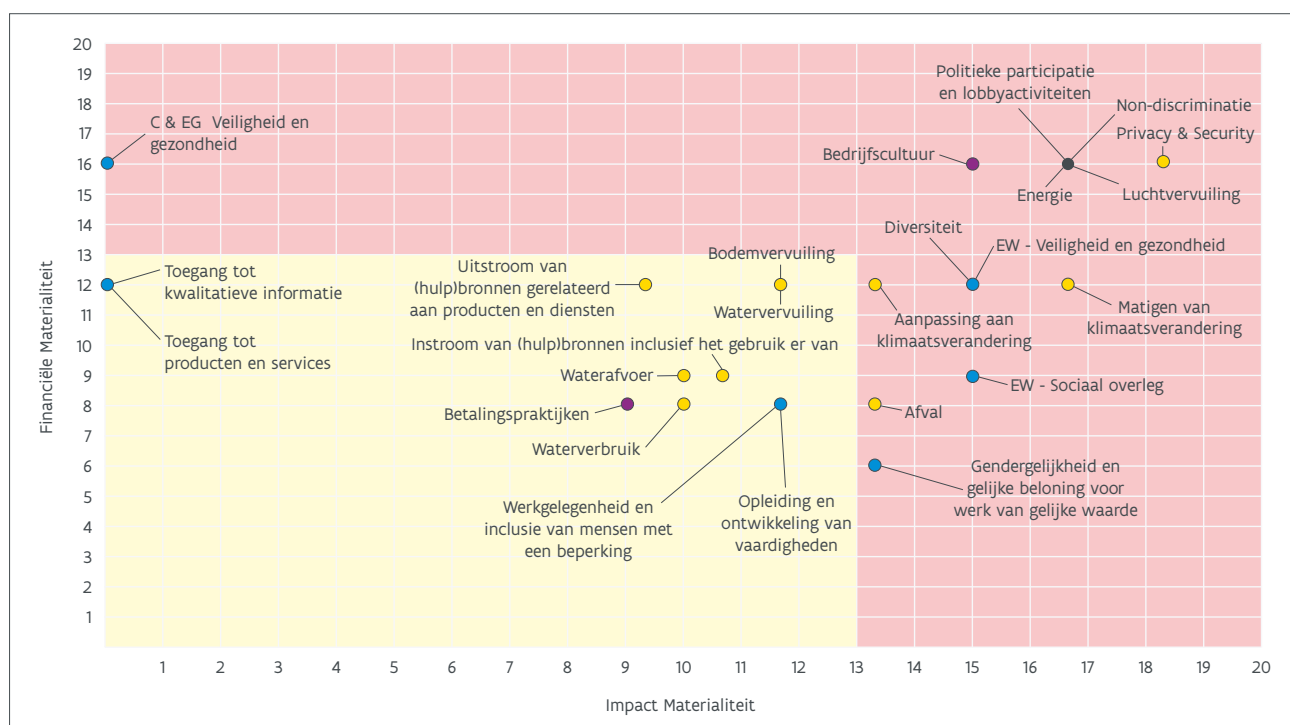
Meer informatie met betrekking tot deze stappen is terug te vinden in [bijlage 4](#).

DUBBELE MATERIALITEITSMATRIX

Dankzij de input van zowel onze interne als externe stakeholders identificeerden en prioriteerden we onze impact en financiële materialiteit. We verwerkten de scores en zetten deze om in een **dubbele materialiteitsmatrix**:

Op de x-as tonen we de (potentiële en werkelijke) positieve en negatieve effecten op mens en milieu (inside-out).

Op de y-as geven we de risico's en opportuniteiten die financiële gevolgen (kunnen) hebben weer (outside-in).



De thema's in het rode vlak zijn **volgens onze stakeholders het meest belangrijk**. Ze geloven dat De Lijn hier een grote impact op kan hebben, maar ook dat er risico's en opportuniteiten aan verbonden zijn. En die zullen op hun beurt financiële gevolgen (kunnen) hebben. Samengevat: het zijn deze onderwerpen die **verder in dit verslag** aan bod zullen komen.

Wat onder de lijn valt, wordt dan weer als minder belangrijk beschouwd. Let op, dat wil niet zeggen dat we hier helemaal geen oog voor hebben. Er wordt momenteel gewoon niet over gerapporteerd.

De uitkomst van deze dubbele materialiteitsanalyse vormt de **basis voor een nieuwe duurzaamheidsstrategie en verschillende acties de komende jaren** (met de nodige metrics en targets). Hiermee gaan we verder aan de slag in 2025.

Milieu	Sociaal	Governance
Klimaatverandering: - Klimaatmitigatie - Klimaatadaptatie - Energie	Eigen medewerkers: - Veiligheid en gezondheid - Diversiteit - Sociale dialoog - Gendergelijkheid en gelijke behandeling voor werk van gelijke waarde	Bedrijfscultuur
Luchtvervuiling	Consumenten en eindgebruikers: - Veiligheid en gezondheid - Non-discriminatie - Privacy en security	Politieke participatie en lobbyactiviteiten
Afval		

Een beschrijving van de belangrijkste Impacts, Risico's en Opportuniteiten (IRO's) gerelateerd aan deze sub-onderwerpen is terug te vinden in [bijlage 5](#).

MILIEU

KLIMAATVERANDERING

We kunnen er niet omheen: de klimaatopwarming laat zich meer en meer voelen en de rol van mobiliteit valt hierin niet te onderschatten. Daarom willen we vanuit De Lijn een voortrekkersrol opnemen en het goede voorbeeld geven.

Ondanks onze ambitie erkennen we dat **we dit niet alleen kunnen**. Alle maatschappelijke actoren (bedrijven, beleidsmakers en de brede samenleving) horen op dezelfde lijn te zitten. Het klimaatbeleid vormt een integraal onderdeel van het economische, en daarom is een **breed draagvlak** belangrijk. We nodigen dan ook alle actoren uit om, net als wij, wetenschappelijke klimaatdoelen voorop te stellen én te halen.

Samen met 31 andere Belgian Alliance for Climate Action (BACA)-leden ondertekenden we een **open brief**. Daarmee willen we een sterk en positief signaal geven om een ambitieus klimaatbeleid, volledig in lijn met de klimaatwetenschap, te ondersteunen. Dat zou bedrijven de nodige duidelijkheid en het vertrouwen moeten geven om verder te investeren in klimaatoplossingen.

Op deze manier kunnen we een **welvarende Belgische economie** behouden én samen met de rest van de wereld klimaatuitdagingen aangaan.



KLIMAATMITIGATIE

We onderschrijven en delen de ambitie van het klimaatakkoord van Parijs om de globale opwarming van onze planeet te beperken tot 1,5 °C. Daar zijn onze goedgekeurde broeikasgasreductiedoelstellingen het bewijs van.

EEN OP WETENSCHAP GEBASEERDE BROEIKASGASREDUCTIEDOELSTELLING

In 2022 besloten we om Science Based Targets vast te leggen en zo de nodige reductie (verder) zichtbaar te maken. Onze emissiereductiedoelstellingen zijn gebaseerd op de Absolute Contraction-methode en gevalideerd door het Science Based Targets initiative (SBTi).

Met andere woorden: **onze doelstellingen liggen in lijn met de laatste klimaat-wetenschappelijke bevindingen** van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).



Het **Science Based Targets initiative (SBTi)** is een samenwerking tussen het Carbon Disclosure Project (CDP), de UN Global Compact, het World Resources Institute en het Wereld Natuur Fonds (WWF).

Het biedt een wetenschappelijk kader om te bepalen hoe snel en in welke mate bedrijven hun broeikasgasemissies moeten reduceren om in overeenstemming te zijn met het **klimaatakkoord van Parijs**. Het SBTi oordeelt onafhankelijk over de gezette doelstellingen van bedrijven.

Hoe zien onze broeikasgasreductie-doelstellingen eruit?

Wij als vervoermaatschappij verbinden ons ertoe om tegen 2030:

- onze absolute **scope 1** broeikasgasemissies te reduceren met 46,2 %. * **
- jaarlijks 100 % hernieuwbare elektriciteit te blijven aankopen.
- onze **scope 3** broeikasgasemissies van aangekochte goederen en diensten, brandstof en energie-gerelateerde activiteiten, en van de mobiliteit van het personeel, met 46,2 % te reduceren.**



We onderscheiden **drie scopes**. Zo geven we overzichtelijk weer waar onze emissies vandaan komen

- Scope 1 staat voor de directe uitstoot van onze **eigen gebouw- en vervoergerelateerde activiteiten**.
- Scope 2 bundelt de indirecte uitstoot van de **aankoop van onze elektriciteit**. De Lijn is indirect verantwoordelijk voor de CO₂ die uitgestoten wordt tijdens de opwekking hiervan.
- In de laatste scope, scope 3, vinden we de indirecte uitstoot van **bronnen die niet in ons bezit zijn** en waar we **geen directe invloed** op kunnen uitoefenen.

Scope 1 + 2 doelstellingen								
Target ID	Scope	Type	Basisjaar	Doeljaar	Ambitie	Dekking emissies	Methode	SBTi Validatie resultaat
ABS1	Scope 1 + 2	Absoluut	2019	2030	46.2%	100%	Absolute reductiebenadering	Goedgekeurd
O1	Scope 2	Hernieuwbare elektriciteit	2019	2030	100%	100%	Hernieuwbare elektriciteit	Goedgekeurd

Scope 3 doelstelling								
Target ID	Scope	Type	Basisjaar	Doeljaar	Ambitie	Dekking emissies	Methode	SBTi Validatie resultaat
ABS2	Scope 3	Absoluut	2019	2030	46.2%	70.8%	Absolute reductiebenadering	Goedgekeurd

* De doelgrens omvat land-gerelateerde emissies en verwijdering uit bio-energiegrondstoffen.
** Tegenover referentiejaar 2019.

BRUTO SCOPE 1-,2- EN 3-EMISSIONS EN TOTALE BROEIKASGASEMISSIONS

De klimaatexperten van het IPCC hebben in klare taal bevestigd dat de **aarde aan het opwarmen** is en dat dit verband houdt met de uitstoot van menselijke broeikasgassen. In 2019 lag de gemiddelde temperatuur op aarde 1,1 °C boven het niveau van voor het industriële tijdperk.

Als die temperatuur 2 °C hoger uitkomt dan in pre-industriële tijden, dreigen **ernstige negatieve gevolgen voor natuur, volksgezondheid en welzijn**. Ook neemt dan de kans op catastrofale en wereldwijde veranderingen in het milieu toe. Daarom is de internationale gemeenschap het erover eens dat de opwarming van de aarde ruim onder die 2 °C gehouden moet worden, en streeft ze naar maximaal 1,5 °C.

Broeikaseffect

Een van de grootste drijvende krachten achter klimaatverandering is het **broeikaseffect**. Dat houdt in dat sommige gassen in de atmosfeer werken als het glas van een broekas. Ze houden de warmte van de zon vast, waardoor deze niet meer de ruimte in kan en de aarde opwarmt.

Veel van deze broeikasgassen komen in de natuur voor, maar de **CO₂ die vrijkomt bij menselijke bedrijvigheid**, is de grootste factor.



Science Based Targets initiative (SBTi)

Om onze eigen uitstoot in kaart te brengen, volgen we het gerenommeerde kader van het **Science Based Targets initiative (SBTi) en het Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)**. Zoals eerder aangekaart zijn dat internationaal erkende standaarden om broeikasgassen te inventariseren.

We namen **2019** als ons startpunt en bijgevolg **nulmeting**. Daarna legden we de operationele en organisatorische grenzen van ons onderzoek vast. Wat die scopes inhouden beschreven we eerder al. Die tweede begrenzing omvat al wat onder de bevoegdheden van het introduceren en implementeren van een operationeel beleid valt.

Met andere woorden: we kijken naar onze eigen werking en die van onze exploitanten. En dus niet naar die van andere spelers, zoals cambio, Blue-bike, IBP De Lijn OFP (pensioenfonds), ...

Scope 1

95 % van deze uitstoot is het directe gevolg van onze bussen (50 % van eigen bussen, 45 % van onze exploitanten). Om de uitstoot binnen deze scope drastisch te verminderen, moeten we vooral het brandstofverbruik van onze voertuigen beperken.

	Retrospectief				Mijlpalen en jaardoelen	
	2019	2023	2024	% 2024/2023	2030	2030 (%) basisjaar
Bruto scope 1-emissies (kton CO ₂ -eq)	191	188	190	101,3 %	103	-46,2 %
• Eigen bussen	95,4	94,7	95,3			
• Bussen van exploitanten	83	84,3	85,4			
• Verbruik koelmiddelen	5,3	3,1	3,5			
• Bedrijfs- en dienstwagens	1,3	1,3	1,2			
• Gebouwen (administratief)	0,2	0,1	0,2			
• Stelplaatsen	5,7	4,3	4,6			
• Premetrostations en Lijnwinkels	0	0,1	0,1			
• Datacenters	0	0	0			

Scope 2

De uitstoot van scope 2 zet de trend van de laatste jaren verder. Er is steeds een kleine graduele toename zichtbaar, wat logisch is aangezien onze vloot van elektrische bussen ook uitbreidt.

	Retrospectief				Mijlpalen en jaardoelen
	2019	2023	2024	% 2024/2023	2030
Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies (kton CO₂-eq)	14	14	15	101,5 %	Jaarlijks 100 % hernieuwbare energie blijven aankopen
• Eigen bussen	0	0,2	0,4		
• Bussen van exploitanten	0,01	0,6	1,5		
• Trams	11	10,4	10,1		
• Bedrijfs- en dienstwagens	0,01	0,01	0,01		
• Gebouwen (administratief)	0,16	0,1	0,1		
• Stelplaatsen	2,36	2,85	2,58		
• Premetrostations en Lijnwinkels	0,06	0,02	0,02		
• Datacenters	0,35	0,29	0		
Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies (kton CO₂-eq)	0	0	0	0	Jaarlijks 100 % hernieuwbare energie blijven aankopen

Scope 3

Er werd een scope 3-doelstelling gesteld, ondanks het feit dat deze emissies lager zijn dan 40 % van de totale uitstoot. Met andere woorden: we waren hier niet toe verplicht.

Net iets meer dan de helft (57 %) van de uitstoot in scope 3 komt uit upstream emissies van de verbruikte brandstoffen. Dat houdt brandstoffen winnen, produceren en transporteren in – en geldt voor zowel De Lijn als onze exploitanten (categorie 3). Minder brandstof verbruiken is dus enorm belangrijk, zowel voor scope 1 als voor scope 3.

	Retrospectief				Mijlpalen en jaardoelen	
	2019	2023	2024	% 2024/2023	2030	2030 (%) basisjaar
Scope 3-emissies (kton CO₂-eq)	114	110	101			
Scope 3-emissies in target (kton CO₂-eq)	84	83	83	99,8 %	45	46,2 %
1. Aangekochte goederen en diensten *	28,0	27,7	27,7			
2. Kapitaalgoederen	25,3	22,8	13,2			
3. Brandstof- en energie-activiteiten (niet opgenomen in scope 1 of scope 2) *	47,7	47,5	47,8			
4. Stroomopwaartse distributie	0,1	0,1	0,0			
5. Afval geproduceerd bij activiteiten	3,0	3,2	3,3			
6 en 7. Mobiliteit van het personeel *	8,3	8,0	7,7			
8. Gehuurde assets	0,1	0,1	0,1			
11. Gebruik verkochte producten	1,0	0	0,5			
12. End-of-life verwerking verkochte producten	0,3	0	0,1			

* Deze categorieën vallen binnen de scope van onze broeikasgasreductiedoelstelling.

Een aantal categorieën vallen buiten de grenzen van scope 3:

9. Downstream transportation en distribution	N/A	De Lijn verkoopt een vervoerdienst. Er is dus geen downstream waardeketen.
10. Verwerking van verkochte producten	N/A	De Lijn verkoopt een vervoerdienst. Er is dus geen downstream waardeketen.
11a. Stroomafwaartse emissies van fossiele brandstoffen die door het bedrijf worden gedistribueerd, maar niet verkocht	N/A	De Lijn is geen distributeur van fossiele brandstoffen.
13. Verhuurde assets	N/A	De Lijn heeft geen controle over activa die aan een derde partij worden verhuurd.
14. Franchises	N/A	De Lijn heeft geen franchiseactiviteit.
15. Investerings	Negligible	De dochterondernemingen (waar De Lijn geen operationele controle over heeft) hebben voor scope 1 en 2 samen een uitstoot van ongeveer 2,3 kton CO ₂ eq. Dat is zo'n 2 % van de scope 3-uitstoot en minder dan 1 % van het totaal. Volgens het Greenhouse Gas (GHG)-protocol kan deze dus uitgesloten worden.

Om de uitstoot van de broeikasgassen te bepalen, gebruikten we de volgende berekeningsnormen en emissiefactoren:

Relevante scope	Waarvoor gebruikt	Berekeningsnormen en emissiefactoren
Scope 1	Energieverbruik en lekkages van fluorkoolwaterstof (HFC)-koelmiddelen.	Ademe
Scope 2	Locatiegebonden elektriciteit voor alle jaren.	Emissiefactoren via de jaarlijkse energiemix van België, gepubliceerd op het portaal eCO₂grid . Deze komen neer op nul, aangezien De Lijn enkel groene energie aankoopt.
Scope 3	Upstream elektriciteit.	Berekening van AIB-data 2019 van de Belgische mix.

Waar staan we ten opzichte van onze emissiereductiedoelstelling?

Als we alles optellen, zien we dat onze totale uitstoot in target **288 kt CO₂ eq bedroeg** in 2024. Dat betekent jammer genoeg dat het reductiepad nog niet werd ingezet.

	Retrospectief				Mijlpalen en jaardoelen	
	2019	2023	2024	% 2024/2023	2030	2030 (%) basisjaar
Totale broeikasgasemissies in target (locatiegebaseerd) (kton CO ₂ -eq)	289	286	288	100,8 %	155	- 46,2 %
Totale broeikasgasemissies in target (marktgebaseerd) (kton CO ₂ -eq)	275	272	272	100,7 %	148	- 46,2 %



GEÏDENTIFICEERDE DECARBONISATIEHEFBOMEN

Om onze doelstellingen te halen gaan we zo veel mogelijk voor volledig klimaatneutrale activiteiten. Daarom formuleerden we deze concrete deadlines en richtpunten:

- De Lijn streeft naar een **volledig emissievrije vloot** tegen 2035.
- We zetten in op een **klimaatneutrale infrastructuur** tegen 2045.

Verder identificeerden we **vier decarbonisatiehefbomen**, die dienen als klimaatmitigerende maatregelen en waar we de komende hoofdstukken dieper op ingaan:

- Elektrificatie van de busvloot
- Hernieuwbare energie blijven aankopen
- Richting klimaatneutrale, moderne en toekomstbestendige gebouwen
- Duurzaam intern mobiliteitsbeleid

Decarbonisatiehefboom 1: elektrificatie van de busvloot

De vergroening van onze vloot is een van onze prioriteiten. We streven ernaar om tegen 2035 een volledig emissievrij openbaar vervoer aan te bieden. Dat betekent dat ons aanbod zou bestaan uit 3 611 groene voertuigen (exclusief de reservevoertuigen) en 138 stelplaatsen (Voertuigen en stelplaatsen betreffen zowel regie als partners-exploitanten).

Hoe plannen we dat te realiseren? Door ons te houden aan deze strategie met drie pijlers:

- de aankoop van **elektrische bussen en bijhorende laadinfrastructuur** (laadpunten, stelplaats, ICT, ...).
- de inzet van **e-hybrides** om de meest vervuilende EUR III- en EUR IV-bussen versneld uit dienst te nemen. Deze vormen een tussentijdse oplossing om vooral de schadelijke uitstoot in stedelijke gebieden sneller te doen verminderen.
- de **vergroening bij onze exploitanten** (die ongeveer de helft van de kilometers en ritten voor hun rekening nemen).

Natuurlijk vragen zulke grote plannen om de nodige voorbereidingen – en flexibiliteit. Zo kwamen er **verschillende uitdagingen op ons pad in 2024**. De levering van e-bussen was sterk vertraagd en ook de elektrificatie van onze stelplaatsen verliep niet overal zoals gepland.

Zo voelden we de impact van de nieuwe AREI-wetgeving (Algemeen Reglement op Elektrische Installaties) en de Hemelwaterverordening over infiltratie van regenwater bij verhardingen. Ook liepen we vertraging op bij de toekenningen van vergunningen, kwamen er bijkomende eisen van onze verzekeraars én stelden we bodemverontreiniging vast op sommige sites

Dat alles heeft impact op onze **broeikasgasemissiereductie**.

Succesvolle elektrificatiewerken

Ook al was 2024 uitdagend, toch schoten de elektrificatiewerken van vier stelplaatsen (Winterslag, Zomergem, Hasselt en Brugge) flink op. Zij zorgen ervoor dat het vergroeningsprogramma in 2025 een versnelling hoger zal kunnen schakelen.

In Winterslag

- vernieuwden we de verharding waar de e-bussen staan. Ook vervingen we de bekabeling via portieken door een ondergrondse installatie. Deze werken waren rond, en de laadpalen in dienst, in maart 2025.
- brachten we brandmuren aan, in overeenstemming met eisen van verzekeraars.

In Zomergem

- werden de middenspanningscabine en laadpunten geïnstalleerd.
- zijn we klaar voor de aankomst van 11 gelede e-bussen (2^{de} kwartaal 2025).

In Hasselt (De Crutzen)

- focusten we op de installatie van de nieuwe hoogspanningscabine. We voorzien immers meer dan 130 laadpunten voor deze grote stelplaats.
- lopen de voorbereidingen voor de rest van de werken.
- zal de eerste fase van elektrificatie rond zijn tegen juni 2025.

In Brugge

- hebben we een hoogspanningscabine om meer dan 160 laadpunten te kunnen bedienen. In april 2025 verwelkomen we gelede e-bussen, en daarvoor installeerden we in de eerste fase al 94 laadpunten. Hier zullen in de toekomst nog meer laadpunten bijkomen, specifiek voor de standaard- en midi e-bussen.



E-bussen

Wat het aantal e-bussen op 31 december 2024 was, maar ook welke leveringen we verwachten in 2025 en 2026, is hieronder terug te vinden.

E-bussen			
	2023	2024	Verwacht 2025
Regie			
Midi e-bussen	7	13	
Standaard	49	59	165
Gelede			109
Totaal regie	56	72	274
Partner-exploitanten	135	277	400+
Totaal De Lijn	191	299	674+

E-hybrides		
	2023	2024
E-hybrides met e-autonomie 15 km per cyclus	150	149*
E-hybrides met e-autonomie 30 km per cyclus	90	90
E-hybrides met e-autonomie 100 km per cyclus	84 (waarvan 72 geleverd)	84

* Incident in november 2024 waarbij één van deze bussen vuur vatte.

Voordat we de e-bussen in dienst nemen, moeten onze chauffeurs en technikers opgeleid worden. In 2024 schoolden er 300 zich al bij, dat getal zal in 2025 oplopen naar **meer dan 1 500**.

Decarbonisatiehefboom 2:
hernieuwbare energie blijven aankopen

Ons energiecontract is een contract voor de levering van groene stroom, met garanties van oorsprong. Een omschakeling naar hernieuwbare elektriciteit is dus niet meer nodig, maar we moeten er wel over waken dat we dit blijven doen. De herkomst is heel divers en we zouden in de toekomst graag **meer lokale verankering** bekomen.



Decarbonisatiehefboom 3: richting klimaatneutrale, moderne en toekomstbestendige gebouwen

De Lijn valt onder het toepassingsgebied van het Intern Klimaatplan van de Vlaamse overheid. Dat houdt in dat we ons gas- en stookolieverbruik moeten aanpassen en zo 55 % van onze CO₂-uitstoot horen te reduceren tegen 2030 (vergeleken met 2015). Ook horen we 35 % primair energieverbruik te besparen.

Verder wil de Vlaamse overheid dat we tegen 2045 ons gebouwenpark klimaatneutraal maken. Daar engageren wij ons actief voor, onder andere met het Strategisch Vastgoedplan en het energetisch masterplan.*

Maar dat zijn niet de enige voorwaarden waar onze stelplaatsen en onderhoudscentra aan moeten voldoen. Ze moeten ook conform de opgelegde energie- en milieunormen zijn én geschikt voor de elektrificatie van onze voertuigen. Dat houdt een aantal grondige renovaties en de bouw van volledig nieuwe locaties in. Een aantal concrete realisaties vind je terug onder [Infrastructuur](#).

*

Het **Strategisch Vastgoedplan** omschrijft hoe we in de toekomst concreet willen omgaan met ons patrimonium. We streven ernaar om al onze gebouwen modern, duurzaam en kwaliteitsvol te maken én willen ervoor zorgen dat ze al onze kerntaken, missies en doelstellingen ondersteunen.

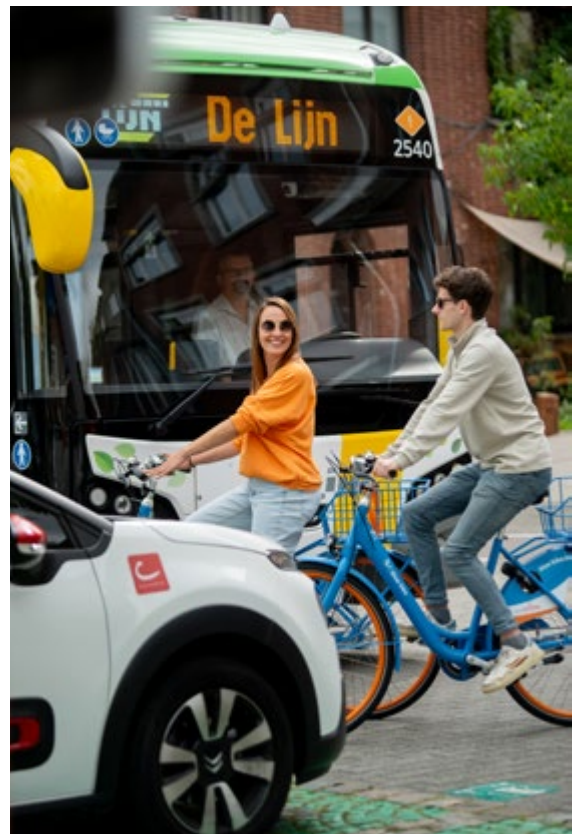
In het **energetisch masterplan** werkten we de energetische componenten uit. Niet alleen brachten we toekomstige noden voor onze infrastructuur in kaart, we becijferden ook hoe ze klimaatneutraal te krijgen tegen 2045. Ook tekenden we in een energetische roadmap de volledige uitfasering van fossiele brandstoffen uit (aardgas en stookolie).

Decarbonisatiehefboom 4: duurzaam intern mobiliteitsbeleid

Zoals eerder vermeld vallen wij onder het **Intern Klimaatplan van de Vlaamse overheid**, wat een onderdeel is van het overkoepelende Vlaams Energie- en Klimaatplan. Er wordt ons gevraagd om **55 % CO₂ te reduceren tegen 2030** (ten opzichte van 2015).

In dit luik focussen we ons concreet op de dienstverplaatsingen, namelijk die met dienstwagens en sinds 2021 ook die met privé-wagens en zwaar vervoer. De enige uitzonderingen hierop zijn deelvoertuigen.

En wat merken we op? Dat ondanks de geleverde inspanningen de CO₂-uitstoot voor interne mobiliteit binnen De Lijn (nog) niet voldoende gedaald is.



Geleverde inspanningen

Ons intern mobiliteitsbeleid steunt op drie pijlers:

- Voorkomen van verplaatsingen
- Stimuleren van duurzaam verplaatsingsgedrag
- Vergroenen van het wagenpark

1

Voorkomen van verplaatsingen

De beste manier om op het vlak van interne mobiliteit CO₂-uitstoot terug te dringen? Dat is om simpelweg géén verplaatsingen te doen. Medewerkers kunnen twee dagen per week thuiswerken en beschikken over regionale vestigingen dicht bij huis.

Ook beperken we actief het aantal fysieke vergaderingen (door te focussen op online opties). Zo verminderen we het aantal verplaatsingen en de reistijd.

2

Stimuleren van duurzaam verplaatsingsgedrag

Als een medewerker zich toch moet verplaatsen, dan moet dat zo duurzaam mogelijk. Daar proberen we iedereen bewust van te maken met:

- **het STOP-principe;**
De Lijn hanteert het STOP-principe (Stappen, Trappen, Openbaar vervoer, Privéwagen) om duurzame mobiliteitskeuzes aan te moedigen.
- **fietslease-opties;**
Sinds mei 2024 kan elke medewerker een fiets leasen.
- **sensibiliseringsacties.**
Leidinggevendenden worden gestimuleerd tijdens inwerktrajecten, leadershipcalls, cultuurdagen, ... om hun medewerkers te sensibiliseren rond hybride werken, het STOP-principe en de mogelijkheden voor leasefietsen en fietsvergoedingen. Ook bij de rekrutering van nieuwe medewerkers wordt meteen duidelijk informatiemateriaal verschaft over wat hybride werken bij De Lijn inhoudt, de toepassing van het STOP-principe en de tussenkomsten in verplaatsingskosten in functie van het vervoersmiddel.
Dat alles nemen we ook mee wanneer we nieuw talent rekruteren.

3

Vergroenen van het wagenpark

Gaat een medewerker op verplaatsing? En past hij het STOP-principe toe? En is er écht geen andere mogelijkheid dan een personenwagen? Dan moet dat voertuig zo weinig mogelijk of liefst geen CO₂-uitstoot produceren.*

Daarom vergroenden we ons voertuigenpark, dat in 2015 nog uitsluitend bestond uit dieselveertuigen. Sindsdien kochten we 310 voertuigen aan, waarvan 160 een CNG- of benzinemotor hebben (23 %), (plug-in) hybride (25 %) of volledig elektrisch (7 %) zijn.

Daarbij hielden we rekening met de toegelaten brandstoftypes, zoals omschreven in de omzendbrief, alsook met de operationele noodwendigheid van onze organisatie.

* We volgen de regels voor verwerving en vervreemding, gebruik en beheer van dienstvoertuigen uit omzendbrief KB/BZ 2020/4, met updates in 2021 en 2024 (VR 2024 1503 MED.0090/2BIS).

Vervoerbehoefteplan

De eerste versie van het vervoerbehoefteplan van De Lijn dateert van eind 2020. In 2023 startten we met een update, die in april 2024 werd opgeleverd.

Vooruitblik

Uit dat vervoerbehoefteplan destilleerden we de belangrijkste adviezen. We spraken collega's aan die veel autokilometers reden, voerden sensibiliseringscampagnes en stelden een duurzaam reisbeleid op. Die acties zetten we verder in 2025. Ook vergroten we vanaf 2026 het jaarlijks budget om onze dienstwagens te blijven vergroenen.

Echter, we weten nu al dat we onze doelstelling van 55 % CO₂-reductie tegen 2030 (ten opzichte van 2015) niet zullen halen. Daar zijn een aantal verklaringen voor, zoals

- **de gewijzigde organisatiestructuur van 2018.** We gingen naar een centrale aansturing met decentrale werking.
- **de inburgering van thuiswerk na de coronapandemie.** Onze medewerkers zijn sindsdien sneller geneigd om zich met hun eigen privéwagen te verplaatsen.
- **de uitbreiding van de scope met zwaar vervoer.** Hier zijn er weinig tot geen betaalbare alternatieven of groene opties voor.

We schuiven wel een ambitieuze en haalbare reductiedoelstelling naar voren tegen 2030.





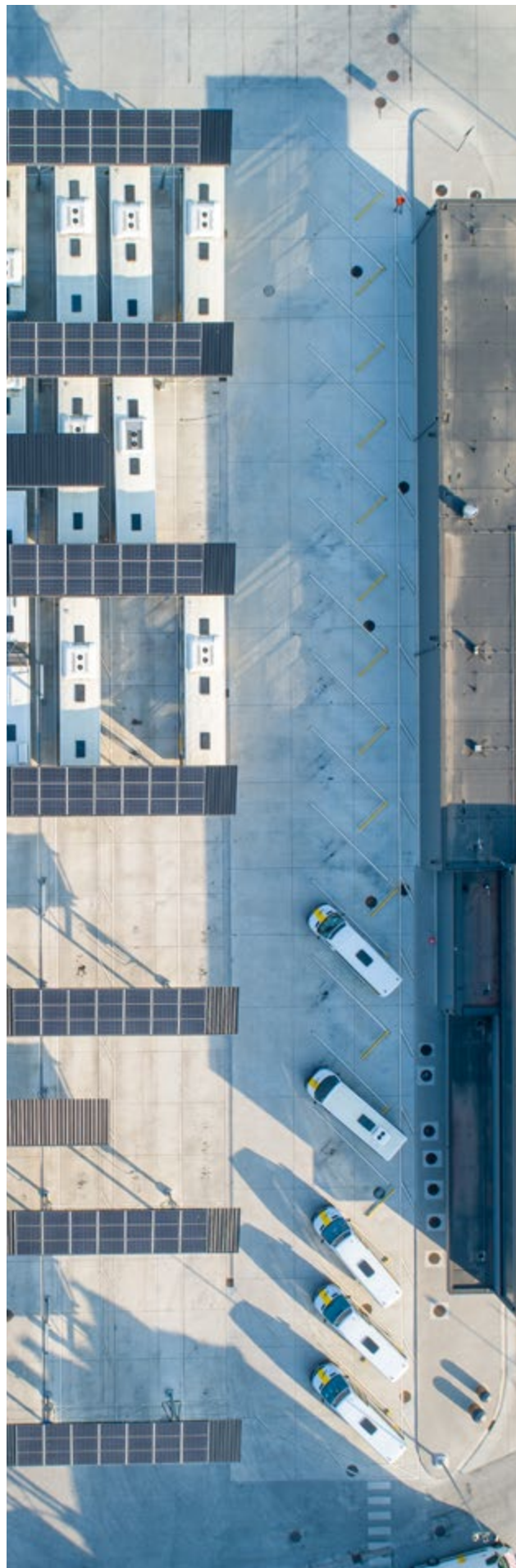
ENERGIE

Om onze activiteiten volledig klimaatneutraal te krijgen, [zetten we in op de elektrificatie van onze mobiliteit \(tegen 2035\) en infrastructuur \(tegen 2045\)](#).

We verwachten dat ons elektriciteitsverbruik sterk zal stijgen: tot vijf à zes keer het huidige verbruik.

Om aan die toekomstige elektriciteitsvraag te voldoen

- **wekken we zelf groene stroom op.**
Dat doen we maximaal op onze eigen sites met zonnepaneelinstallaties. Een eerste bijkomende grote installatie (van 3,67 MWp) zou operationeel zijn tegen 30 juni 2025. Zo voldoen we ook meteen aan de fotonvoltaïsche verplichting op zonnepanelen voor gebouwen met een groot verbruik. Die wordt ons opgelegd door de Vlaamse overheid.
- **kopen we de resterende noden groene stroom aan, met garanties van oorsprong.**
Dat doen we omdat de on-site productie van groene stroom slechts een fractie van de oplossing zal zijn. Het grootste deel zullen we moeten aankopen.



HUIDIG ENERGIEVERBRUIK

TOTAAL ENERGIEVERBRUIK

Het totale energieverbruik is opgesplitst in **fossiele en hernieuwbare bronnen**. Tot die eerste categorie behoren fossiele brandstoffen (benzine, diesel, stookolie en aardgas). Hernieuwbare bronnen

bevatten onder meer aangekochte elektriciteit voor verwarming en elektrische voertuigen, evenals verbruikte elektriciteit van zonnepanelen.

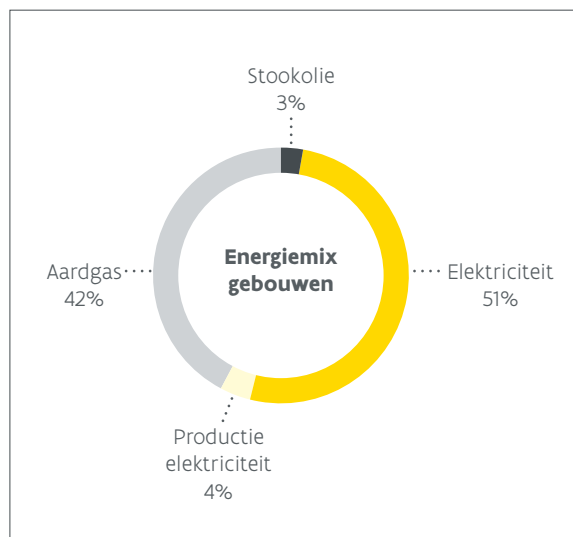
Energieverbruik en energiemix	2023	2024
(1) Brandstofverbruik uit kolen en kolenproductie (MWh)	-	-
(2) Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten (MWh)*	378 166	380 911
(3) Brandstofverbruik uit aardgas (MWh)	19 550	17 089
(4) Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen (MWh)	-	-
(5) Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen (MWh)	-	-
(6) Totaal verbruik fossiele energie (MWh) (berekend als som van lijnen 1 tem 5)	397 716	398 000
Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)	82 %	81 %
(7) Verbruik uit nucleaire bronnen (MWh)	-	-
Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen in totale energieverbruik (%)	-	-
(8) Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen, incl. biomassa (ook industrieel en gemeentelijk afval van biologische oorsprong, biogas, waterstof uit hernieuwbare bronnen, ...) (MWh)	1 402	2 706
(9) Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen (MWh)	86 326	86 350
(10) Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel) (MWh) Dit volgens de geschatte jaaropbrengst op basis van PV-installaties.	1 770	1 770
(11) Totaal verbruik hernieuwbare energie (MWh) (berekend als som van lijnen 8 tot en met 10)	89 498	90 826
Aandeel hernieuwbare bronnen in totale energieverbruik (%)	18 %	19 %
Totaal energieverbruik (MWh) (berekend als som van lijnen 6 tot en met 11)	487 215	488 826

* Relevante conversiefactoren

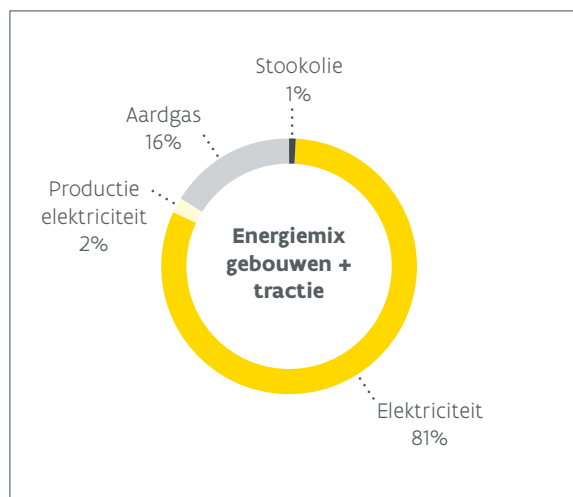
Kwantitatieve energie-informatie moet gerapporteerd worden in megawattuur (MWh), maar de ruwe data waren enkel beschikbaar in andere eenheden (zoals liter). Daarom gebruikten we deze conversiefactoren:

- Stookolie: 1 liter = 10,641 kWh
- Benzine: 1 liter = 8,8 kWh
- Diesel: 1 liter = 9,8 kWh

Als we énkél kijken naar het verbruik van onze gebouwen (en het brandstofverbruik van voertuigen hierbuiten laten), zien we dat **55 % van ons energieverbruik uit hernieuwbare bronnen bestaat**.

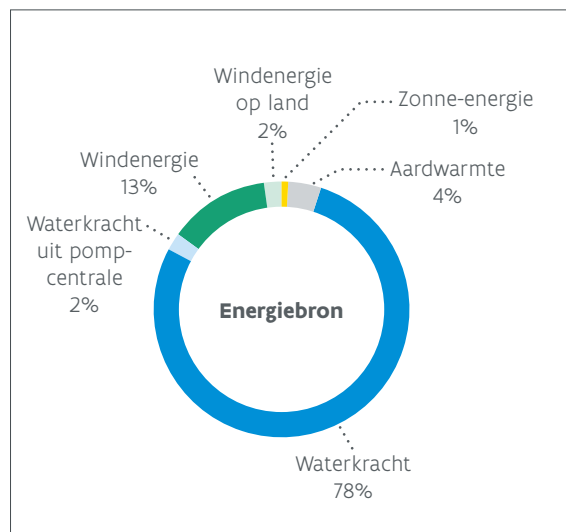


Als we ons totale elektriciteitsverbruik erbij nemen (inclusief tractie), zien we dat het overgrote deel **elektrisch** is.



ENERGIEBRON GROENE STROOM

Ons **elektriciteitscontract** betreft levering van groene stroom, met garanties van oorsprong. Deze stroom is afkomstig uit een divers aantal Europese landen en grotendeels geproduceerd met waterkracht. Ook wordt dit aanbod aangevuld met wind- en zonne-energie en aardwarmte.



BROEIKASGASVERWIJDERING EN PROJECTEN VOOR BROEIKASGAS-MITIGATIE GEFINANCIERD UIT CARBON CREDIT

Binnen al onze projecten (zowel die binnen onze eigen activiteiten als die waaraan we bijdroegen in de upstream en downstream waardeketen) was er **geen sprake van broeikasgasverwijdering en -opslag**. Ook kocht De Lijn géén carbon credits aan.

INTERNE KOOLSTOFBEPRIJZING

We gebruiken **geen interne koolstofprijzen**. Voorbeelden hiervan zijn de schaduw prijzen die toegepast werden op CapEx en de besluitvorming over investeringen in onderzoek en ontwikkeling, interne koolstofvergoedingen of interne koolstoffondsen.



VERVUILING

LUCHTVERVUILING

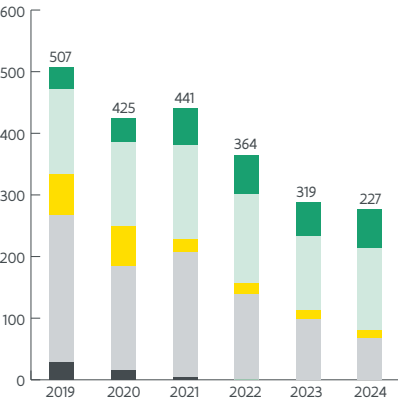
Op verschillende manieren houden we rekening met het leefmilieu. Zo verzamelen we data met betrekking tot luchtvervuiling en brengen we **NOx (stikstofoxides – ‘smog’) en fijn stof in kaart.**

Om dat te doen, vermenigvuldigen we de gemiddelde NOx- en PM 2,5-uitstoot per Euro-standaard* met de totale som van de voertuigkilometers regie en exploitanten per Euro-norm.

En door onze EUR III-bussen te vervangen door hybride of elektrische voertuigen, zal er een duidelijke reductie van uitstoot plaatsvinden.

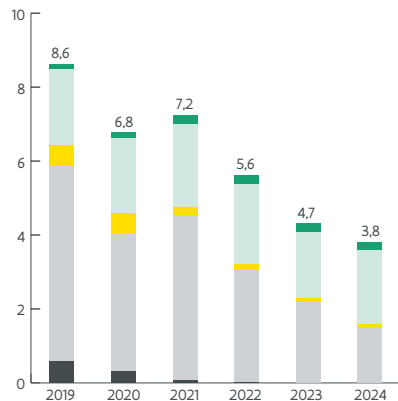
*
Bron: European Monitoring and Evaluation Programme (EMEP) en European Environmental Agency (EEA)-gids voor inventarisatie van luchtverontreinigende emissies – 2016.

NOx (ton/jaar)



	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Euro VI A/B/C	36	39	60	63	63	64
Euro V	138	136	152	145	138	132
Euro IV	65	66	22	18	17	14
Euro III	239	168	203	138	101	67
Euro II	28	16	3	0	0	0
Totaal	507	425	441	364	319	227

PM 2,5 (ton/jaar)



	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Euro VI A/B/C	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
Euro V	2,1	2,0	2,3	2,2	2,1	2,0
Euro IV	0,6	0,6	0,2	0,2	0,1	0,1
Euro III	5,3	3,7	4,5	3,0	2,2	1,5
Euro II	0,6	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0
Totaal	8,6	6,8	7,2	5,6	4,7	3,8

CIRCULAIRE ECONOMIE EN AFVAL



BELEID EN DOELEN

Momenteel formuleerden we nog geen relevant beleid voor

- het afbouwen van het gebruik van nieuwe materialen (virgin);
- het omarmen van secundaire materialen (gerecycleerd) in onze werking.

Ook hebben we hier nog geen doelen voor geformuleerd.

ACTIES

Elk organisatie in Vlaanderen is **wettelijk verplicht** om bedrijfsafval te sorteren volgens het **VLAREMA**, het Vlaams Reglement betreffende het duurzaam beheer van Materiaalkringlopen en Afvalstoffen. De OVAM – de Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij – bepaalt dit reglement en beschrijft hoe bedrijven afval moeten sorteren en laten ophalen door een erkende inzamelaar.

De regelgeving werd vanaf 1 januari 2024 strenger. Het afgelopen jaar introduceerden we vijf acties om zeker aan deze eisen te voldoen.

ACTIE 1: PLAATSEN VAN NIEUWE AFVALEILANDEN

We zamelen ons afval op een betere manier in en gooien het in de juiste afvalbak.

Ook stuurden we in 2024 de **technische afvalstromen** beter aan en maakten we concrete afspraken rond het inzamelen van textiel en hol, vlak en veiligheidsglas, folies, piepschuim, industrieel elektronisch afval en spanbandjes.

Verder zorgden we ervoor dat er **minder metalen drums bij het metaalafval terecht komen**. Daarvoor werken we met een systeem van terugname. Helaas hoorden we begin 2025 van onze partner dat het verplichte leveringsaantal verandert. We moeten nu tien drums per site aanleveren – en dat zal niet overal haalbaar zijn.



ACTIE 2: DIGITAAL AFVALREGISTER

Maandelijks ontvangen we honderden documenten van verschillende leveranciers. Echter – al deze informatie kwam in het verleden op een ongestructureerde manier aan. Daarom was het essentieel om in 2024 te starten met een **afvalregister**.

Die verloopt nu gestructureerd en **grotendeels automatisch**, dankzij een AI-Hub met voorontwikkelde modellen en tekstherkenning.

ACTIE 3: AFVALHANDBOEK

Het afgelopen jaar maakten we een afvalhandboek, met daarin de **meeste specifieke afvalstromen**. Elk van onze medewerkers kan deze raadplegen en opzoeken bij welke fractie een afvalstof hoort. Ook lichten we erin toe hoe ze deze materialen het best opslaan en met welke inzamelaar ze horen te werken.

ACTIE 4: AFVALPOSTER

Hoe weten wat wel of niet bij een bepaalde afvalfractie thuis hoort? Daarvoor kijken onze medewerkers sinds 2024 naar **informatieposters**. Deze zetten hen aan om correct te sorteren.

ACTIE 5: HET PROCES BEHEREN VAN AFVALSTROMEN

We werkten een proces uit om **conform de regelgeving onze afvalstromen** te beheren. In die flow zit

- informatie over hoe de **zoektocht naar geschikte inzamelaars** verloopt;
- een **inventaris van al onze stromen**;
- details van de **financiële afhandeling en verplichte rapportering**.



SOCIAAL

EIGEN PERSONEEL

Onze organisatie en haar werking worden gevormd door onze medewerkers – en het is belangrijk dat iedereen zich hier thuis voelt. Daarom investeren we in het (mentale) welzijn van onze collega's.

We polsen regelmatig naar hun tevredenheid, gaan in dialoog en stellen hun gezondheid en veiligheid voorop.

BELEID

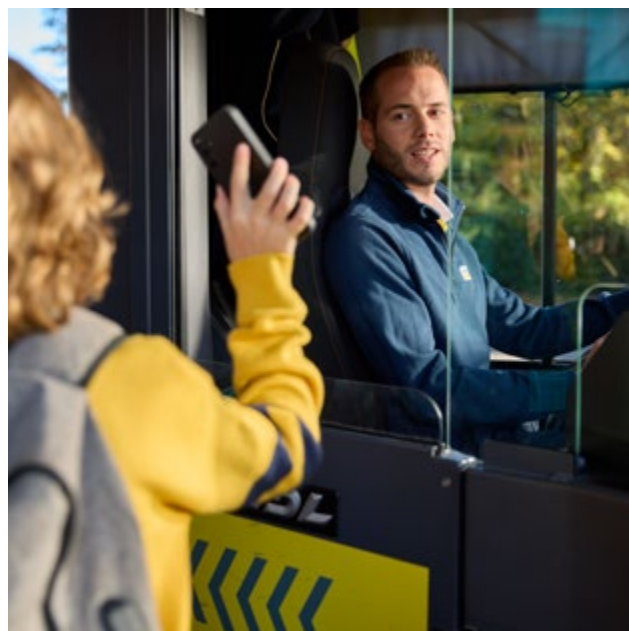
DIVERSITEIT, INCLUSIE EN ANTI-DISCRIMINATIE

Net als onze samenleving is De Lijn een diverse omgeving. Mensen van allerlei achtergronden oefenen uiteenlopende functies uit en dat steeds met eigen persoonlijkheden, geaardheden, unieke talenten, competenties en beperkingen. En dat biedt uitdagingen én kansen.

Met zoveel gediversifieerd talent in huis, mag een **diversiteitsbeleid** niet ontbreken. Het onze draait om **Samen iedereen verbinden** en helpt ons beter inspelen op de noden en verwachtingen van onze reizigers. Ook leert het ons respectvol omgaan met elkaar, zelfs als we het niet met elkaar eens zijn. Verder helpt het om discriminatie (en intimidatie) tegen te gaan, gelijke kansen te stimuleren én om andere initiatieven rond diversiteit en inclusie te bevorderen.

Respect zit in **het DNA van onze organisatie** en als werkgever kiezen we bewust voor

- een competentiegerichte selectieprocedure die **gelijke kansen en doorgroeimogelijkheden** biedt aan iedereen, ongeacht leeftijd, geslacht, seksuele geaardheid, beperking, etnische afkomst, nationaliteit, geloof, syndicale overtuiging, ...
- een **duidelijk antidiscriminatiebeleid** ([deontologische code](#));



- het 'in dialoog gaan' met elkaar, omdat we geloven dat we enkel zo vooruit kunnen;
- een neutrale, professionele en klantvriendelijke dienstverlening voor al onze reizigers;
- een opleidingsaanbod over diversiteit waarin we respect aanmoedigen, constructief leren omgaan met verschillen op de werkvloer, intercultureel communiceren, ...
- het in beeld brengen van ons divers personeels- en reizigersbestand bij interne en externe communicatie.

Om deze initiatieven en ons beleid te laten leven op de werkvloer, zochten én vonden we collega's die de werkgroep Diversiteit vormen. Verschillende van hen zijn ook **diversiteitsambassadeurs**. Hiervoor volgden ze een opleiding over gesprekstechnieken en diversiteit binnen De Lijn.

Sindsdien vertegenwoordigen deze collega's de diverse achtergronden en perspectieven binnen onze organisatie en helpen ze actief mee aan het uitbouwen van een inclusieve werkomgeving voor iedereen.

VEILIGHEID EN GEZONDHEID

We werken binnen het wetgevend kader van het **Dynamisch Risicobeheersingssysteem** (DRBS) en hanteren bewust onze eigen processen en systemen. We verzekeren kwaliteit door (onder andere) de hiërarchische lijn bij te staan in haar preventietaken. Dat doen we via opleidingen, het maken van risico-inventarisaties en -evaluaties. Onze preventieadviseurs waken ook mee over de uitvoering van het beleid, door bijvoorbeeld veiligheidsrondgangen te doen of cijfers en trends op te volgen en te presenteren.

Uiteraard moeten we voldoen aan het **wetgevend kader van de Codex over het Welzijn op het Werk**. Daarom leggen we het jaarlijkse actieplan voor aan onze sociale partners. Dat doen we via het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW). Ook spreken we trimestrieel met dat overlegorgaan.

Ten slotte willen we benadrukken dat veiligheid een thema is voor ál onze medewerkers. Hen betrekken is dus cruciaal, aangezien een veilige werkomgeving relevant is voor iedereen. Daarom **communiceren we er regelmatig over** en geven we concrete tips die bijdragen aan ons collectief welzijn.



WERKTIJDEN EN WERK-PRIVÉBALANS

De arbeidstijd is de tijd waarin een werknemer ter beschikking staat van de werkgever. Een pauze of woon-werkverplaatsing maakt hier geen deel van uit. Rond die arbeidstijd bestaan er regels én wettelijke verplichtingen. Zo zijn er concrete afspraken over hoeveel uren er op een dag gepresteerd moeten worden, hoe kort een werkblok mag zijn, wie wanneer recht heeft op (betaalde) recuperatie, ... Dat verschilt van functie tot functie.

Zo werken onze

- **chauffeurs volgens een variabel werkrooster.**

Een aantal chauffeurs krijgen jaarlijks een planningsintentie met diensten. De rest geeft maandelijks zijn voorkeuren door. Pas bij de maand- of dagplanning worden de werkroosters definitief.

Roosters hebben niet alleen een dag-, maar ook een weeklimiet. Als organisatie is het onze verantwoordelijkheid om voldoende rust in te plannen. Ook werken onze medewerkers in de Lijnwinkels sinds 2022 volgens een variabel rooster.

- **arbeiders volgens ofwel een vast, ofwel een variabel rooster.**

In dat eerste geval valt een patroon te herkennen (de ene week vroege dienst, de andere week late), terwijl het variabel rooster maandelijks wordt bekendgemaakt.

- **bedienden volgens een glijdend rooster of werken tijdsafhankelijk.**

Het glijdend rooster is voor wie werkt tijdens de stamtijd, al moeten niet hetzelfde aantal uren dagelijks gepresteerd worden.

Tijdsafhankelijk werken betekent dan weer dat er geen tijdsregistratie is.

- Niet onbelangrijk: De Lijn heeft een **cao Deconnectie**. Deze bevat afspraken rond het recht van de werknemer om niet-bereikbaar te zijn. Dat betekent dat collega's geen werkgerelateerde e-mails, telefoontjes of andere berichten moeten opvolgen of beantwoorden buiten de normale werk- of bereikbaarheidsuren.

Deze cao verwijst ook naar een aantal richtlijnen over het gebruik van digitale hulpmiddelen zodat rusttijden, verlof, het privé- en familieleven van de werknemer gewaarborgd blijven.

WELZIJNSBELEID

Dat onze collega's zich goed voelen op het werk vinden wij belangrijk. [Daarom zetten we maximaal in op de preventieve maatregelen van ons welzijnsbeleid.](#)



SPREKEN OVER IMPACTS MET ONZE EIGEN WERKNEMERS (VERTEGENWOORDIGERS)

We hechten belang aan de input van onze medewerkers en moedigen hen aan om in dialoog met ons te gaan. Dat doen we op verschillende manieren, bijvoorbeeld met de **tevredenheidsmeting**. Elke twee à drie jaar voeren we deze uit en zo weten we niet alleen hoe het met onze medewerkers gaat, maar ook welke gerichte acties we moeten ondernemen.

Daarnaast verwachten we dat elke leidinggevende op regelmatige basis **bespreekmomenten** organiseert. Dat zijn er drie: het teamoverleg, het een-op-eengesprek en een jaarlijks coachingmoment. Op die manier blijven leidinggevenenden op de hoogte van de vooruitgang, haalbaarheid en de noden zowel van het individu als van het team. Maar ook omgekeerd: het zijn tussentijdse gesprekken waarbij medewerkers de nodige ondersteuning of klankbord krijgen, maar ook waar afspraken gemaakt worden over de bijdrage van de medewerker aan team- en bedrijfsdoelstellingen voor het komende jaar.

Vijf à zes keer per jaar organiseert De Lijn ook met het managementcomité een digitaal moment, namelijk de **strategische leadershipcall**. Daar worden alle leidinggevenenden voor uitgenodigd. Zo informeren we een grote groep collega's over strategische beslissingen en doelen. Bovendien organiseren we, indien nodig, **informatiesessies over concrete topics**, zoals het fietsleaseplan of

de coachinggesprekken. Welke collega's deze bijwonen hangt af van het onderwerp.

Daarnaast maakt De Lijn ook gebruik van haar **intranet, digitale schermen, interne magazine en digitale interne nieuwsbrief** om haar medewerkers te informeren over belangrijke zaken.

Verder faciliteert De Lijn de dialoog met werknemersvertegenwoordigers, in lijn met de wetgeving. Zo zijn **het paritair subcomité, de ondernemingsraad (OR), het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW)** en zijn er meerdere overlegfora waarin de sociale partners elkaar treffen. De OR en het CPBW vergaderen minstens één keer per maand. HR, en meer bepaald de afdeling Sociale Relaties, is er operationeel verantwoordelijk voor dat dit overleg wordt gevoerd. Zo kunnen onze medewerkers helpen om risico's te identificeren, maar ook bezorgdheden uiten en waardevolle feedback geven.

Ten slotte hebben we een **klokkenluidersregeling**. Daardoor kunnen mensen op een veilige manier melding maken van beroepsmatige onregelmatigheden, zonder te hoeven vrezen voor vergeldingsacties of onrechtvaardige behandelingen. Hierover later meer.

NEGATIEVE IMPACTS BESPREEKBAAR MAKEN EN RELEVANTE KANALEN VOOR ONS PERSONEEL

We voorzien specifieke kanalen waar medewerkers hun zorgen en/of behoeften kunnen communiceren. Vooral als het gaat om potentiële en actuele schendingen van de deontologische en gedragscode en het arbeidsreglement.

Zo zijn er de **maatschappelijke assistenten**. Deze collega's mogen advies geven en mensen doorverwijzen bij medische, privé- en werkgerelateerde problemen. Ook helpen ze bij de opvang na traumatische gebeurtenissen tijdens de diensturen, begeleiding bij werkhervatting, conflicten op de werkvloer, ... Ze kunnen en mogen ook doorverwijzen naar externe hulpverleningsdiensten en vormen de brug tussen medewerker en leidinggevende.

Is er sprake van **persoonsgebonden grensoverschrijdend gedrag** zoals geweld, pesterijen en/of ongewenst seksueel gedrag? Dan kunnen onze collega's terecht bij hun **leidinggevende** of de **vertrouwenspersonen**. Op ons intranet staat een lijst met de nodige contactgegevens en werkplekken (wanneer men bijvoorbeeld in persoon wil afspreken).

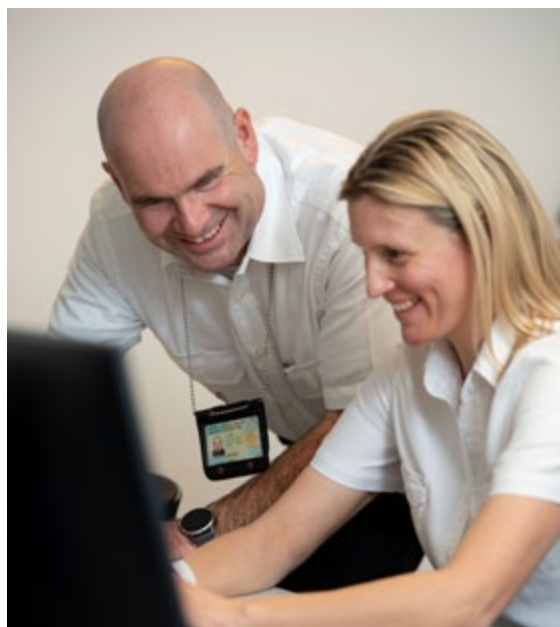
Blijkt deze informele procedure 'onvoldoende' te zijn? Dan starten we een formele met **externe preventieadviseurs Psychosociale Aspecten**. Zij behandelen het dossier op een onafhankelijke wijze en bezorgen hun bevindingen achteraf aan De Lijn.

Klokkenluidersregeling

Zoals eerder al aangekaart kunnen collega's ook melding doen van **beroepsgebonden onregelmatigheden**. Dat doen ze in alle veiligheid wanneer het om diefstal, fraude, omkoping, misbruik van vertrouwelijke informatie in het kader van overheidsopdrachten, oneigenlijk gebruik van organisatiegoederen, onverantwoorde toegang tot (het gebruik van) persoonsgegevens en meer gaat.

Op deze manier hoeven ze niet te vrezen voor vergeldingsacties of onrechtvaardige behandelingen.

Ook benadrukken we dat deze **bescherming gelijkaardig is aan wat de Vlaamse Ombudsdienst biedt**. Zo geldt de bescherming niet alleen voor de klokkenluider zelf, maar ook voor medewerkers die optreden als facilitator of derden die verbonden zijn aan de originele melder (zoals familieleden).



INCIDENTEN, KLACHTEN EN ERNSTIGE IMPACTS OP HET GEBIED VAN MENSENRECHTEN

Zijn er vragen over integriteitskwesties? Dan wenden medewerkers zich tot hun leidinggevende of de contactpersoon Integriteit.

Maar ook mensen 'buiten' onze organisatie mogen kritische bedenkingen maken of klachten neerleggen. Denk aan zelfstandigen, aandeelhouders, bestuurders, vrijwilligers, stagiairs, ex-werknemers, sollicitanten, medewerkers van leveranciers enzovoort.

Dat doen ze door

- naar het **online meldkanaal** te surfen.
- de **contactpersoon Integriteit** te informeren. Dat kan door te mailen naar klokkenluider@delijn.be, te bellen of door een afspraak te maken voor een persoonlijk gesprek.
- het **hoofd Interne Audit** te bereiken. Dat verloopt gelijkaardig, namelijk via e-mail, telefoon of een persoonlijk gesprek.

Vermoedt de melder dat een interne melding onvoldoende is? Dan verwijzen we die persoon naar deze instanties:

- **Audit Vlaanderen**
melding.audit@vlaanderen.be
+32 2 553 45 55
(anoniem) Per post naar
Havenlaan 88 - bus 24, 1000 Brussel
- **Een persoonlijk gesprek op afspraak**
Vlaamse Ombudsdienst
klachten@vlaamseombudsdienst.be
Telefonisch infonummer 1700
(anoniem) Per post naar
Leuvenseweg 86 - 1000 Brussel

	2024
Totaal aantal ingediende meldingen	21
• Totaal aantal meldingen dat binnen de klokkenluidersbescherming valt (over beroepsgebonden onrechtmatigheden)	4
• Totaal aantal meldingen over persoonsgebonden grensoverschrijdend gedrag	17
• Waarvan totaal aantal meldingen over discriminatie	3

Deze meldingen werden **ingediend bij de contactpersoon Integriteit**. Ze kwamen binnen via e-mail, de meldingspagina op ons intranet of telefonisch. We keken steeds of klokkenluidersbescherming nodig was, pas daarna beslisten we of deze claims al dan niet onderzocht moesten worden.

In 2024 werden **geen geldboetes, -straffen en schadevergoedingen** veroorzaakt door de hierboven gerapporteerde incidenten en klachten. Verder konden we ook **geen gevallen constateren van ernstige mensenrechtenschendingen**, zoals gedwongen arbeid, mensenhandel of kinderarbeid.

ONZE ACTIES

De Lijn ondernam verschillende acties om tegemoet te komen aan de materiële Impacts, maar ook om de Risico's te beheersen en de materiële Opportuniteiten te benutten (deze zijn terug te vinden in bijlage 5). Hierbij was onze focus het garanderen van de fysieke en mentale veiligheid en gezondheid van onze medewerkers. We streven er dan ook naar om een aantrekkelijke werkgever te zijn en zo medewerkers aan te trekken en te behouden.

VEILIGHEID

In 2024 zetten we verder in op de veiligheid van onze werknemers en wilden we de frequentie- en ernstgraad van arbeidsongevallen verminderen. Hoe deden we dat? **Door het bewustzijn te verhogen.** We maakten van veiligheid een wederkerend onderwerp op meetings, namen het regelmatig mee in onze dagstartoverleggen, voorzagen opleidingen, vereenvoudigden het meldproces én stelden een plan op voor kleine lokale interventies. Daar analyseerden we arbeidsongevallen en bevorderden we het aanspreekgedrag.

Waar is een fluohesje **verplicht**?

Op alle sites van De Lijn waar je trams, bussen of logistiek verkeer kan kruisen.

Ongeluk

Fluo maakt het verschil



De Lijn zoekt **mensen mensen**

Een mensenmens sleutelt graag aan de ambiance op't werk.

Word techniekster en solliciteer nu op delijn.be/techniek

SCAN

Beweeg mee naar minder CO₂ **DE LIJN**

MENSENMENSEN VINDEN

In de huidige arbeidsmarkt is het een grote uitdaging om de juiste 'mensenmensen' te vinden. Vooral in de eerste jaren van tewerkstelling zien we een groter verloop. Dat is enerzijds een maatschappelijke trend, anderzijds speelt de onregelmatige planning in de beginjaren als chauffeur hier een grote rol in.

Daarom maken we dit **bespreekbaar met de vakbonden**. We hopen om zo structurele verbeteringen door te voeren en de lasten beter te verdelen over medewerkers van verschillende anciënniteiten.

Verder beperken we het personeelsverloop door

- het onboardingsproces te optimaliseren;
- in te zetten op cultuur;
- directe aanspreekpunten voor chauffeurs te trainen en te ondersteunen in stelplaatsen;
- ...

Ook leverden we heel wat inspanningen om **voldoende kwalitatieve sollicitaties te ontvangen**. Zo waren er onze radiocampagnes, printadvertenties, online rekruteringsinspanningen, affichage op eigen voertuigen, ...

SOCIAAL OVERLEG OPTIMALISEREN

De sociale verkiezingen van 2024 leidden tot de installatie van één OR en vijf CPBW's, in tegenstelling tot voorheen. Vroeger waren er zes OR's en zes CPBW's.

Daarnaast is er ook een optimalisatieoefening lopende over de aanpak van het **lokaal sociaal overleg**. Daarvoor werken de vakbondsorganisaties nauw samen met de afdeling Sociale Relaties.



KENMERKEN VAN
ONZE MEDEWERKERS

INFORMATIE OVER HET AANTAL PERSONEELS-
LEDEN, OPGEDEELD VOLGENS GENDER (ZOALS
VASTGESTELD OP 31 DECEMBER 2024)

Gender	Aantal personeelsleden 2023	Aantal personeelsleden 2024
Man	6 752	6 815
Vrouw	1 426	1 429
Overig	-	-
Niet vermeld	-	-
Totaal	8 178	8 244



INFORMATIE OVER MEDEWERKERS PER TYPE
CONTRACT, OPGEDEELD VOLGENS GENDER
(ZOALS VASTGESTELD OP 31 DECEMBER 2024)

Type contract	2023 totaal aantal			2024 totaal aantal/VTE's		
	Vrouw	Man	Totaal	Vrouw	Man	Totaal
Medewerkers	1 426	6 752	8 178	1 429 / 1 289,3	6 815 / 6 403,2	8 244 / 7 692,5
Vaste medewerkers	1 412	6 745	8 157	1 424 / 1 284,8	6 807 / 6 395,2	8 231 / 7 680
Tijdelijke medewerkers	14	7	21	5 / 4,5	8 / 8	13 / 12,5
Oproepkrachten	-	-	-	-	-	-
Voltijdse medewerkers	1 001	5 323	6 324	964	5 363	6 327 / 6 327
Deeltijdse medewerkers	425	1 429	1 854	465 / 325,3	1 452 / 1 040,2	1 917 / 1 365,5

KENMERKEN VAN MEDEWERKERS DIE NIET IN LOONDIENT ZIJN

Op 31 december 2024 telde onze organisatie **125 uitzendkrachten**.

Gehanteerde methodologieën

Om de kenmerken van onze werknemers en tijdelijke krachten én het percentage personeelsverloop te berekenen, hanteerden we verschillende methodologieën.

Voor kenmerken van werknemers van de onderneming

Om deze data samen te stellen, gebruikten we het einde van de rapporteringsperiode (31 december 2024). De VTE wordt berekend volgens tewerkstellingspercentage (bijvoorbeeld een medewerker die 80 % werkt + een medewerker die 50 % werkt = 2 koppen en 1,3 VTE (0,8 + 0,5)). Wanneer we personeelsleden opdelen volgens gender hebben we data met betrekking tot 'Man/Vrouw'. De opties 'Overige' of 'Niet vermeld' zijn er niet. 'Oproepkrachten' zijn werknemers die bij de onderneming in dienst zijn zonder een gegarandeerd minimaal of vast aantal arbeidsuren. Zij moeten misschien beschikbaar zijn om te komen werken als dat nodig is, maar de onderneming is niet contractueel verplicht om hen een minimaal of vast aantal arbeidsuren per dag, week of maand aan te bieden.

Voor het percentage personeelsverloop

De rapportering betreft een gemiddelde van 2024. Percentage personeelsverloop (%) = (alle vormen van uitdiensttreding in 2024) / (gemiddeld aantal koppen over 2024).

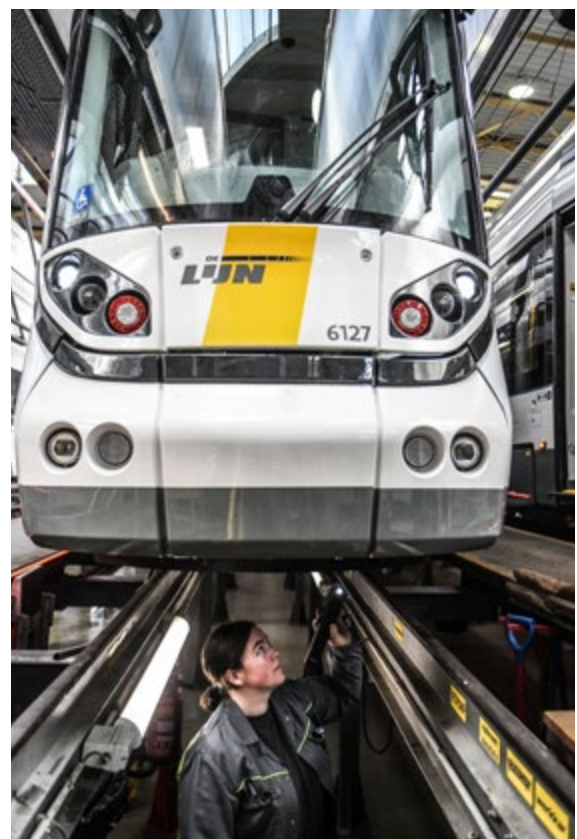
Voor kenmerken van werknemers niet in loondienst binnen het eigen personeel van de onderneming

Ook hier werd het einde van de rapporteringsperiode gebruikt (31 december 2024). Onder 'Werknemers niet in loondienst binnen het eigen personeel' vallen uitzendkrachten. Zij worden ingehuurd om werkzaamheden uit te voeren die anders door een werknemer worden verricht.

CAO DEKKINGSGRAAD EN SOCIALE DIALOOG

Cao dekkingsgraad: het percentage van het totale aantal **werknemers dat gedekt is door** (via collectieve onderhandelingen tot stand gekomen) **overeenkomsten** (cao's): 100 %.

Sociale dialoog: het totale percentage **werknemers** dat werknemersvertegenwoordigers heeft, is 100 %.



DIVERSITEITSMATSTAVEN

GENDERVERDELING OP HET HOOGSTE MANAGEMENTNIVEAU

	aantal vrouwen	aantal mannen	% vrouwen	% mannen
Directie	3	3	50%	50%
Managers	16	17	48%	52%

Bij De Lijn bestaat het hoogste management uit directeurs en managers. Concreet gaat het over de managementlaag twee, soms drie, niveaus onder de directeur-generaal.

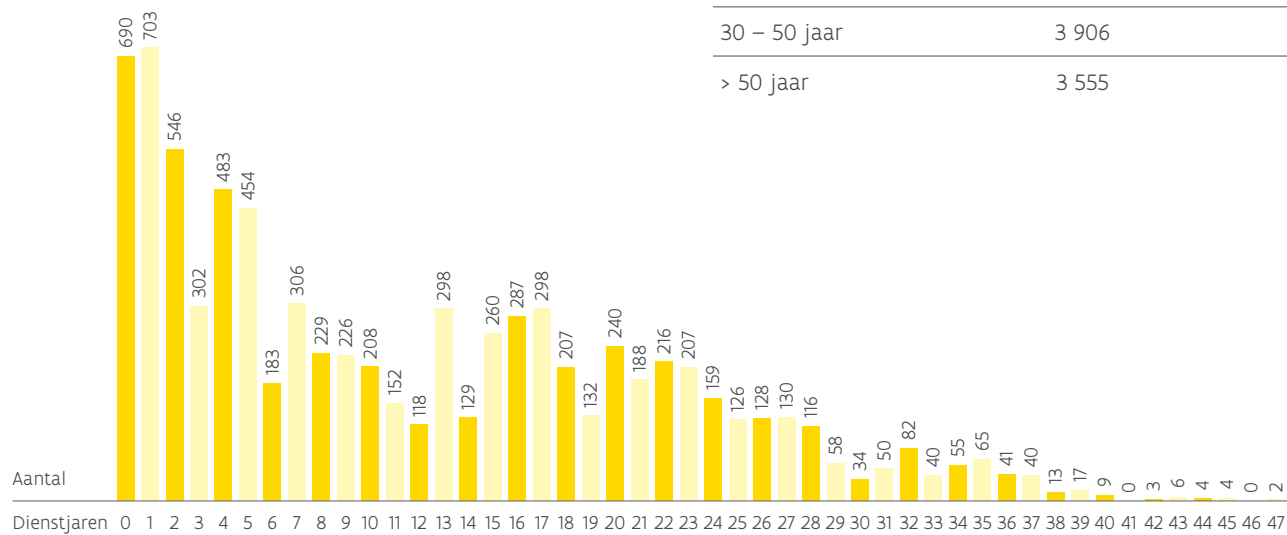


GENDERVERDELING IN ONZE ORGANISATIE

In totaal is **17 % van onze medewerkers een vrouw** – en dat getal blijft al een tiental jaar stabiel. Het is een grote verbetering ten opzichte van onze start in 1991 (7 % vrouwen). Wel worden heel wat functies binnen onze organisatie gezien als ‘mannenjobs’. Dat vertaalt zich naar onze chauffeurs en technici, waarvan respectievelijk 15 en 2 % vrouw is. Om dat beeld bij te schaven, en om nieuwe collega's aan te trekken, brengen we al enkele jaren **bewust vrouwelijke chauffeurs en technici in beeld**.

Ongeacht gender: bij De Lijn krijgt iedereen **hetzelfde loon voor hetzelfde werk**.

ANCIËNNITEIT WERKNEMERS



Leeftijdsverdeling werknemers	
	Aantal werknemers
< 30 jaar	783
30 – 50 jaar	3 906
> 50 jaar	3 555



VEILIGHEIDS- EN GEZONDHEIDSMAASTSTAVEN

Gezond en veilig kunnen werken is een **prioriteit voor De Lijn**. Daarom monitoren we de arbeidsongevallen op maandelijkse basis en stellen we streefwaarden voorop, zowel over het aantal arbeidsongevallen per maand als de frequentiegraad. Er worden acties voorzien waaronder sensibilisering, communicatie en beveiliging.



Overzicht arbeidsongevallen				
	2021	2022	2023	2024
Dodelijke ongevallen	0	0	0	0
Ongevallen met blijvende ongeschiktheid *	47	42	92	60
Ongevallen met tijdelijke ongeschiktheid	350	344	299	379
Totaal	397	386	391	439
Ongevallen zonder werkverlet	56	73	70	64
Ongevallen op weg naar en van het werk zonder werkverlet	11	21	20	24
Ongevallen op weg naar en van het werk met werkverlet	120	112	96	122
Frequentiegraad dodelijke slachtoffers als gevolg van een werk-gerelateerd incident	0	0	0	0
Frequentiegraad arbeidsongevallen met werkverlet (excl. woon-werk, vanaf één dag werkverlet)	38,85	37,53	35,83	39,34

* Verklaring voor de hogere cijfers van blijvende ongeschiktheid: De Lijn werkt sinds 2023 met Ethias samen. Zij gaan in de rapportering van arbeidsongevallen uit van de worstcasescenario's. Zo kennen ze bij bepaalde letsels sowieso blijvende ongeschiktheid toe, om dan eventueel later te corrigeren.



REIZIGERS

Al meer dan 30 jaar lang rekent de Vlaming op ons voor duurzaam openbaar vervoer. Mensen vertrouwen ons om van A naar B te reizen en om zo alle plaatsen te bereiken die voor hen belangrijk zijn. Scholen, werkplekken, sportclubs, winkelstraten, ... We verbinden reizigers met hun dierbaren en proberen door constante innovatie hun voorkeursoptie te zijn qua vervoer.

BELEID

BEVEILIGINGSBELEID

In ons beleidsplan staat informatie over het beveiligingsbeleid en de -procedures die onze medewerkers, (onder)aannemers, personen of bedrijven onder onze directe controle moeten uitvoeren.



PRIVACY- EN GDPR-BELEID

We hechten veel belang aan het vertrouwen van onze medewerkers en reizigers – en daarom beschermen we alle betrokken persoonsgegevens grondig.

Daarvoor beroepen we ons (voor onze reizigers) op het **privacybeleid**. Daarin leggen we uit welke gegevens nodig zijn en hoe we deze gebruiken. Voor de kritische bedrijfsinformatie vallen we dan weer terug op het **General Data Protection Regulation (GDPR)-beleid**.

Om verschillende redenen verzamelen we de gegevens van onze

- **reizigers;**

We gaan een contract aan met onze reizigers, communiceren met hen, krijgen als organisatie bepaalde wettelijke taken opgelegd en hebben bepaalde belangen.

- **medewerkers.**

Om uiteenlopende motivaties verzamelen we deze persoonsgegevens. Denk maar aan rekrutering en selectie, personeels- en loonadministratie, personeelsbeheer, planning van opleidingen, ...

Info reizigers

Om de **gevoelige gegevens** van onze reizigers correct te verwerken, bouwden we bijkomende technische en organisatorische maatregelen in. Deze reizigersdata brengt namelijk bepaalde risico's met zich mee, zoals de gegevens van minderjarigen, sociale statuten, verplaatsingsgegevens, ...

Een **functionaris voor Gegevensbescherming** adviseert ons over de privacyregels en gaat na of we deze correct opvolgen. We stellen de gegevens van onze reizigers ook alleen maar ter beschikking aan medewerkers voor wie het strikt noodzakelijk is om hun professionele taken uit te voeren.

Voor alle nieuwe verwerkingsprocessen en belangrijke bestaande processen voeren we een **dataprotectie-impactanalyse** uit. Zo gaan we na hoe we het best de privacyregels respecteren, welke maatregelen we moeten treffen om niet alleen de privacy te garanderen, maar ook om de data van onze reizigers te beschermen tegen vernietiging, verlies, onbedoelde wijziging, beschadiging of openbaarmaking.

Reizigers hebben trouwens het recht om hun persoonlijke gegevens in te kijken, te verbeteren of, in sommige gevallen, te wissen. Dat laatste is echter niet mogelijk wanneer ze **een lopend contract** hebben met De Lijn.

Info medewerkers

In onze deontologische code schrijven we hoe onze medewerkers moeten omgaan met de toegang tot vertrouwelijke, commerciële, industriële of intellectuele gegevens.

Daarnaast vindt men in onze **policy ook regels om om te gaan met bedrijfskritische informatie** terug, die als dusdanig behandeld moet worden.

Ook mogen onze medewerkers hun persoonsgegevens raadplegen, en onder bepaalde wettelijke voorwaarden verzoeken om deze te wissen of om de verwerking ervan te beperken.

In ons **IT-veiligheidsbeleid** staat hoe we deze data best beveiligen. Ook hanteren we hier dezelfde regels als wanneer we met reizigersgegevens omgaan. Zo blijft de toegang beperkt, zijn er verschillende technische en organisatorische normen die de veiligheid waarborgen enzovoort.

GEDRAGSCODE LEVERANCIERS

In al onze activiteiten houden we rekening met onze impact op mens, milieu en maatschappij. En dat verwachten we ook van onze contractuele commerciële relaties en spelers in de toeleveringsketen. Om die zorgvuldigheid te concretiseren, ontwikkelden we eind 2022 een **Gedragscode voor Leveranciers**. Deze maakt deel uit van onze zakelijke relaties en afgesloten contracten.

IMPACTS BESPREKEN MET CONSUMENTEN EN EINDGEBRUIKERS

LUISTEREN NAAR ONZE REIZIGERS

Om te weten **hoe onze reizigers onze dienstverlening ervaren**, wordt er jaarlijks naar hun tevredenheid gepeild. Deze is dan ook een topindicator binnen onze strategie.

Sinds 2019 voert het Departement Mobiliteit en Openbare Werken (MOW) de tevredenheidsmeting uit. Sinds 2024 gebeurt dit volgens een nieuwe methodiek. Interviewers reizen mee met bus of tram en vragen reizigers om ofwel via een QR-code de digitale vragenlijst in te vullen, of om antwoorden te formuleren op een papieren exemplaar. In dat laatste geval vullen reizigers dus de papieren lijst in tijdens hun rit.

In het onderzoek peilen we naar de **algemene en detailtevredenheid** (13 aspecten) **over de rit waarop men zit**. Tussen maart en december 2024 werden ruim 13 000 reizigers bevestigd door een onafhankelijk onderzoeksbureau. En wat bleek? **77 % van hen was tevreden over hun rit met De Lijn in 2024**. Ze waren vooral tevreden over het veiligheidsgevoel, de rijstijl en vriendelijkheid van de chauffeur, de voorafgaande reisinformatie en het gedrag van de medereizigers. De verbeterpunten waren toen stiptheid, netheid, overstaptijd en reisinformatie tijdens de rit.

PROACTIEVE COMMUNICATIE

De Lijn communiceert op regelmatige basis via **e-mail, app, sociale media en de pers** met haar reizigers. Zo informeren we hen proactief over nieuwigheden, speciale acties, mogelijke hinder en alternatieve dienstverleningen, zoals tijdens een staking. In dat laatste geval kan men ten laatste 24 uur op voorhand via onze website en onze app nagaan welke bussen en trams rijden.

LUISTEREN NAAR ALLE STAKEHOLDERS

Binnen onze organisatie is het team Vervoerregiomanagement **het eerste aanspreekpunt voor steden, gemeenten en lokale stakeholders**. We gaan in dialoog met onze externe stakeholders, capteren lokale ambities en bezorgdheden en zoeken binnen het actuele mobiliteitsbeleid naar de beste oplossingen.

Sinds 2012 meten we ook periodiek de **tevredenheid van de lokale besturen**. In 2023 vond de zesde bevestiging plaats. Een onafhankelijk onderzoeksbureau, Profacts, interviewde burgemeesters, schepenen en ambtenaren van Vlaamse gemeenten en kwam zo meer te weten over hun professionele samenwerking met ons.

Daarnaast organiseren we periodiek een **stakeholderforum**. Het laatste vond plaats in juni 2023 en werd georganiseerd voor een brede groep belanghebbenden. We zagen vertegenwoordigers van lokale besturen, reizigersorganisaties, belangenverenigingen van mensen met een beperking, ... Die dag behandelden we diverse thema's, zoals toegankelijkheid, doorstroming, ruimtebeslag en duurzaamheid.

De ideeën en bevindingen van die dag vormden mee de **grondslag voor ons memorandum 2024 –2029. De werksessies omtrent Duurzaamheid** gaven ons ook belangrijke inzichten. We zagen dat dit onderwerp echt leefde bij onze stakeholders, en namen hun duidelijke boodschap mee. Die luidde: 'Organiseer het openbaar vervoer en doe dat op een zo goed mogelijke manier. Dan kiezen meer mensen voor bus en tram.'

MARKTONDERZOEK

Onze marktonderzoekers kunnen zeer specifiek en gericht onderzoeken uitvoeren. Dat doen ze op verschillende manieren:

- **Enquêtes**
Er zijn de klassieke (kwantitatieve) enquêtes bij onze reizigers of andere doelgroepen.
- **Kwalitatief onderzoek**
We voeren regelmatig kwalitatief onderzoek uit, zoals focusgroepen en diepte-interviews. Deze dienen vaak als voorbereiding op kwantitatief onderzoek. We hopen om zo meer inzicht te krijgen in bepaalde problematieken.
- **Analyse**
Een onderzoek kan ook bestaan uit de analyse van interne of externe data en de rapportering daarover.
- **Literatuurstudies op bestaande bronnen**
Dat doen we zowel binnen als buiten De Lijn – en dit behoort ook tot het domein Onderzoek.



NEGATIEVE IMPACTS BESPREEKBAAR MAKEN EN RELEVANTE KANALEN VOOR CONSUMENTEN EN EINDGEBRUIKERS

Dagelijks lopen er heel wat reacties binnen. Het leeuwendeel bestaat uit vragen en klachten, maar we ontvangen ook suggesties en felicitaties. De meeste reacties komen rechtstreeks van onze reizigers, al nemen ook de Vlaamse Ombudsdienst, de gemeentebesturen en scholen contact met ons op.

KANALEN

Reizigers kunnen De Lijn via verschillende kanalen bereiken en op onze digitale pagina [Vragen & Contact](#) bieden we hier een overzicht van. Zo

- reageren de **collega's van de Klantendienst** op gestructureerde digitale contactformulieren, brieven en faxen.
- volgt het **contactcenter De Lijninfo** telefonische vragen op.
- is het **Webcare team** verantwoordelijk voor meldingen via sociale media.
- noteren onze **medewerkers in de Lijnwinkel** mondelinge vragen of bezorgen ze reizigers de nodige formulieren.

Van al deze opties is het online formulier veruit het meest gebruikte kanaal. We centraliseren alle reacties in een database en kennen er een codificatie aan toe. Zo kunnen we nadien diverse rapporten maken.

Decretaal gezien zijn we trouwens verplicht om binnen de **45 kalenderdagen** onze reizigers een antwoord te bezorgen. We brengen cijfers die aangeven in welke mate we hierin slagen.



Als we nog even terugkomen op **gegevensbescherming**, vinden we het belangrijk dat zowel reizigers als medewerkers het recht hebben om een klacht in te dienen bij de Gegevensbeschermingsautoriteit.

En stel dat een burger slachtoffer meent te zijn van discriminatie, verwijzen we die persoon door naar het **Vlaams Mensenrechteninstituut**. Wij behandelen dus zelf de melding niet, maar schakelen onafhankelijke experts in mensenrechten in. Door met één aanspreekpunt voor mensenrechten te werken, is het ook duidelijk tot wie mensen zich kunnen wenden.

ACTIES EN MAATREGELEN

NON-DISCRIMINATIE

Op het vlak van diversiteit (in de breedste zin van het woord) doen we ons best om dicht bij onze reizigers te staan. Dat doen we door ons personeelsbestand een **weerspiegeling van de maatschappij** te laten zijn.

Verder zetten we in op **toegankelijkheid**. De Lijn vindt het belangrijk dat haar medewerkers en haar exploitanten zich elke dag opnieuw inzetten voor een vlot toegankelijk openbaar vervoeraanbod, ook voor mensen met een beperking. Er wordt ingezet op klantvriendelijk onthaal voor iedereen en toegankelijke reisinfo.

Maar om een toegankelijke dienstverlening te kunnen aanbieden is er ook nood aan een bijpassende infrastructuur. Daarom ondersteunt De Lijn wegbeheerders bij het toegankelijk maken van haltes en voeren we continu investeringen uit. Onze voertuigen, Lijnwinkels en (digitale) reisinformatie horen voor iedereen beschikbaar te zijn.



FYSIEKE, SOCIALE EN DIGITALE INCLUSIE



**Openbaar vervoer?
Dat is er voor iedereen.**

Klantvriendelijk onthaal voor iedereen

Een positieve reisbeleving start met een klantvriendelijke houding van onze medewerkers. Zeker voor meer kwetsbare doelgroepen (zoals voor oudere reizigers of mensen met een beperking) maakt dit een groot verschil. Klantvriendelijkheid is de basis voor een positieve reisbeleving.

- Komt er een **klantenreactie of melding**? En heeft die betrekking op diversiteit of toegankelijkheid? Dan behandelen we die als 'gevoelig'. We overleggen met de betrokken uitvoerende dienst. Zo wordt een chauffeur aangesproken door zijn leidinggevende.
- Gaat het over **structurele of terugkomende problemen**? Dan kiezen we voor een intervisie-aanpak. We brengen de reiziger(s) en betrokken collega(s) samen. Zo kunnen we de context verduidelijken en samen naar een oplossing zoeken.

- Daarnaast bieden we specifieke vormingen aan, zoals de **voorgezette opleiding vakbekwaamheid Toegankelijkheid**. Zo leren collega's bewust klantvriendelijk omgaan met mensen met een beperking. Wel 90 % van de chauffeurs in regie hebben ondertussen deze sessie gevolgd. Daarbovenop krijgen onze exploitanten ook deze informatie mee en dat zij diezelfde opleiding moeten volgen is contractueel vastgelegd.
- De Lijn erkent ook de **European Disability Card (EDC)**, een middel waarmee reizigers kunnen bewijzen dat ze een beperking hebben. Deze kaart mogen ze tonen aan onze chauffeurs en lijncontroleurs, aangezien niet iedere handicap meteen zichtbaar is. Alle medewerkers die met de EDC in contact kunnen komen zijn trouwens voldoende geïnformeerd.

Een masterplan voor de aanleg van toegankelijke haltes

De Lijn is betrokken partij bij het masterplan Toegankelijkheid. Dat actieplan heeft als doel om **50 % van de haltes van het kern- en aanvullend net toegankelijk te maken tegen 2030**.

Dat werk is eigenlijk de verantwoordelijkheid van de wegbeheerder. Voor de haltes op gewestwegen kijken we naar het Agentschap Wegen en Verkeer en voor gemeentewegen werken we samen met de lokale besturen.

De Lijn geeft **advies** over de locatie van de halte en de concrete inrichting. Ook beschikken we, gekoppeld aan haltebeheer, over de nodige tools en databronnen om de fysieke toegankelijkheid te monitoren.

Eind 2024 was

- 18,2 % van de haltes toegankelijk voor personen met een motorische beperking;
- 35,8 % toegankelijk voor personen met een motorische beperking mits assistentie;
- 10,0 % toegankelijk voor personen met een visuele beperking.

Toegankelijke voertuigen

De bussen die we inzetten voor het kern- en aanvullend net zijn toegankelijk. Onze nieuwe elektrische bussen zijn uitgerust met een **automatische oprijplaat**. En daar besteden we bijzondere aandacht aan, bijvoorbeeld door een procedure voor inspectie (dat doet een chauffeur bij de start van zijn dienst) en bijkomende vereisten (bij het reinigen en onderhouden van onze voertuigen). En **reservehaken om de manuele oprijplaat uit te leggen** moeten dan weer snel beschikbaar zijn in elke stelplaats.

Ten slotte was eind 2024 was **76 % van onze trams toegankelijk**. Dat aantal willen we nog doen stijgen, door niet-toegankelijke exemplaren te vervangen.

Gebruikerservaring en externe toegankelijkheidsexpertise

De Lijn maakt gebruik van gebruikerservaringen en externe toegankelijkheidsexpertises om onze diensten te helpen evalueren. Zo nemen we deel aan het kwartaaloverleg met de gebruikersorganisatie **personen met een handicap**, en dat doen we samen met het beleid en departement Mobiliteit en Openbare Werken (MOW).

Ook gaan we het overleg aan met gebruikersorganisaties wanneer we **input nodig hebben bij projecten of onderzoeken**. Een goed voorbeeld hiervan was toen we het bestek opmaakten voor een nieuwe trambestelling.

Verder maken we gebruik van de **toegankelijkheidsexpertise van Inter**, het Vlaams expertisecentrum toegankelijkheid. Dat doen we tijdens het begeleidingstraject voor nieuwe Lijnwinkels en kantoorfuncties, we gaan namelijk voor een toegankelijkheidslabel. Maar we doen ook een beroep op hen voor de opleiding **Klantvriendelijk onthaal** – dat zijn sessies die specifiek zijn opgezet voor onze medewerkers in de Lijnwinkels.

Ten slotte verlenen we onze medewerking aan de doelgroepgerichte **Customer Effort Score-bevraging** (CES). Deze wordt jaarlijks door het departement Mobiliteit en Openbare Werken uitgevoerd en omvat de belangrijkste aspecten van een toegankelijk openbaar vervoeraanbod.

Toegankelijke reisinfo, zowel digitaal als niet-digitaal

Iedereen moet de kans krijgen om juiste en relevante informatie te vinden. Naast het steeds ruimer toegankelijk digitaal aanbod aan diensten, houden we rekening met **alternatieven**. Dat doen we voor reizigers die hier geen gebruik van kunnen of wensen te maken.

En dat zien we in de **Lijnwinkels 2.0**, die momenteel te vinden zijn in Antwerpen-Centraal en Leuven. Dat nieuwe concept helpt ons om de geformuleerde doelstellingen te halen. We willen namelijk een toegankelijkheidslabel verdienen voor alle nieuwe of heringerichte Lijnwinkels. Hiervoor werken we opnieuw samen met Inter, het Vlaams expertisecentrum toegankelijkheid. Zo zorgen we ervoor dat alle reizigers een plek hebben waar ze terecht kunnen voor reisinformatie of vragen. De eerstvolgende Lijnwinkels 2.0 zullen te vinden zijn in Brussel en Oostende.

Ook maken we continu werk van de verbeterde toegankelijkheid van onze website en app, en daarvoor hanteren we **de Europese Web Content Accessibility Guidelines (WCAG-standaard)**, van een toegankelijk openbaarvervoeraanbod.



Vervoersarmoede: toegankelijk openbaar vervoer

Vervoersarmoede treft heel wat mensen, op heel wat plaatsen. Wanneer men zich niet (of moeilijk) kan verplaatsen is het niet langer vanzelfsprekend om deel te nemen aan activiteiten of om toegang te hebben tot basisvoorzieningen (werk, onderwijs, sociale contacten). Dat leidt ertoe dat mensen op een onvolwaardige manier deelnemen aan onze samenleving – al is dat **onrecht** niet altijd even zichtbaar.

Mensen uit deze kwetsbare doelgroep zijn afhankelijk(er) van het openbaar vervoer om zich te verplaatsen, maar komen vaak drempels tegen wanneer ze dat willen doen. Een **toegankelijk openbaar vervoer** is dan ook een onmisbaar

deel van de oplossing. Alternatieven voor het openbaar vervoer, zoals de Minder Mobielen Centrale (MMC), zijn beperkt tot bepaalde doelgroepen en zijn vaak te duur voor mensen in armoede.

Personen met een beperking, erkend of ingeschreven bij een erkende instantie, hebben recht op een gratis abonnement. Ze kunnen eveneens een kaart **Kosteloze begeleider** aanvragen. Zo kan een begeleider gratis met hen meereizen. Personen met een beperkt inkomen (bijvoorbeeld met een leefloon of inkomensgarantie voor ouderen) hebben **recht op een abonnement tegen verminderd tarief**.

VEILIGHEID

We treffen

- **organisatorische maatregelen:**
Denk aan lijncontroleurs die flexibel en gericht worden ingezet. Door hun zichtbare aanwezigheid dragen ze bij tot de subjectieve en objectieve sociale veiligheid.
- **(techno-)preventieve maatregelen.**
Ter illustratie: elk nieuw voertuig wordt standaard uitgerust met een alarmsysteem, gps, radioverbinding en camerabewaking. En sinds kort dus ook met veiligheidsstuurposten.

Maar we zetten ook in op

- **opleidingen:**
Dit zien we onder andere in de basis- en voortgezette opleiding van chauffeurs. Er is voldoende aandacht voor dialoog met de reiziger.
- **samenwerkingen met andere actoren.**
Dat zijn de politie, straathoekwerkers, scholen, collega's bij andere openbaarvervoermaatschappijen (zoals MIVB, TEC, NMBS) en nog veel meer.

Wanneer er op **bus, tram of metro** sprake is van agressie of overlast, noemen we dat **incidenten**. Deze worden verzameld en geanalyseerd via het **sociaal veiligheidsbeheersysteem** (SoVIB). Zo krijgen we op een objectieve manier een gedetailleerd zicht op de verschillende soorten en leren we aandachtsbuurten kennen. Dat helpt ons dan weer om veiligheidsmaatregelen gericht, gepast en flexibel in te zetten. Hoe meer en correcter er gerapporteerd wordt, hoe beter we onze maatregelen kunnen afstemmen op de situatie op het terrein.

Uiteraard wachten we niet op de resultaten van SoVIB om ad hoc te reageren. Doet er zich overlast voor, dan treffen we meteen de gepaste maatregelen. Hiervoor puren we uit het **veiligheidsplan**. Zo proberen we verdere incidenten te vermijden en het veiligheidsgevoel van zowel onze reizigers als medewerkers te vergroten.

Naast de maatregelen op het terrein kijken we ook naar mogelijke beveiligingsmaatregelen rond onze **Lijnwinkels, gebouwen en stelplaatsen**. Daar blijven we op inzetten.



Verhoging Lijncontrole

Bij De Lijn is **veiligheid een prioriteit**: we willen dat de collega's 's morgens gezond aan hun werk beginnen en 's avonds ook weer zo terug naar huis kunnen keren. Iedereen moet in correcte omstandigheden werken én we moeten onze reizigers veilig vervoeren. Ook willen we **agressie** tussen reizigers onderling en tegen onze medewerkers zoveel mogelijk voorkomen.

Daarom werven we in 2023 en 2024 extra lijncontroleurs aan. Zo kan deze dienst meer en beter verspreid aanwezig zijn op het terrein en ingrijpen bij problemen. Lijncontroleurs worden voornamelijk ingezet in functie van **veiligheidsverhoging en controle op zwartrijden**.



Engagementverklaring

Samen met de afgevaardigden van de provincie, politie en justitie ondertekende onze directeur-generaal Ann Schoubs in 2024 en begin 2025 de **engagementsverklaringen voor alle provincies**. West-Vlaanderen was als eerste aan de beurt (1 maart 2024), dan Limburg (26 juni 2024), Vlaams-Brabant en Antwerpen volgden (op 27 november en 10 december 2024). Oost-Vlaanderen sloot het rijtje af (januari 2025).

De engagementsverklaringen formaliseren de **samenwerking tussen De Lijn en de politie** op twee niveaus. In 2006 werd een eerste akkoord getekend per provincie en het huidige is hier een actualisering en uitbreiding op.

Niet alleen engageren de politie en De Lijn zich, maar ook **justitie** en de **politieschool** leveren inspanningen. Zo wordt er rond vier domeinen gewerkt: overleg en samenwerking, veiligheid, verkeer en opleiding. Die hebben als doel om

- bij te dragen tot een veilig en vlot verkeer;
- de veiligheid van zowel de reizigers als het personeel te verzekeren;
- de kwaliteit en efficiëntie van de dienstverlening van het openbaar vervoer te verhogen;
- gezamenlijke acties te coördineren.

Er wordt gewerkt rond **veiligheid** (zowel op het **openbaar vervoer als in verkeerssituaties**) en sensibilisering rond bepaalde fenomenen. Ook voorzien en volgen we er opleidingen over. Zo wordt er informatie uitgewisseld in het kader van verkeerssituaties, zoals onverwachte files of acties op de baan, ongevallen, ...

De politieschool stelt De Lijn in de gelegenheid om toekomstige inspecteurs vertrouwd te maken met de veiligheidsproblematiek van het openbaar vervoer. Justitie engageert zich langs haar kant om bij geweldplegingen tegen personeel van De Lijn de mogelijkheid van zwaardere straffen uit te spreken en ook effectief te gebruiken.

VERKEERSVEILIGHEID

We nemen de volgende initiatieven in het kader van verkeersveiligheid, zowel voor onze chauffeurs en reizigers als voor het bredere publiek.

- Ongevalsangiften worden besproken met de teamcoach en betrokken chauffeur.
- Extra (passieve) veiligheidsuitrustingen worden opgenomen in het bestek voor nieuwe voertuigen.
- We voorzien uitgebreide opleidingen en lijnverkenningen.
- In 2024 werden twee tramsimulatoren in gebruik genomen om de tramopleiding te verbeteren.
- Er is een streng ADM-beleid (alcohol, drugs, medicatie) en kader rond smartphone-gebruik.
- De rijsschool voorziet coaching.
- Bij ernstige incidenten voeren we een uitgebreide ongevalsanalyse uit.

PHISHINGMAILS SIMULEREN EN BEWUSTMAKING TRAINEN

Om ervoor te zorgen dat onze medewerkers beter voorbereid zijn op cyberbedreigingen, zijn er **intern verplichte bewustmakingstrainingen**. Op die manier leren onze medewerkers hoe ze dergelijke aanvallen kunnen herkennen en hoe ze moeten handelen. Intern wordt ook opgevolgd hoeveel procent van hen de opleiding heeft gevolgd. Daarnaast sturen onze collega's van IT periodiek neppe phishingmails om te testen hoeveel collega's juist handelen, maar ook om de informatiebeveiliging binnen onze organisatie te verbeteren



ONDERHOUD

We voorzien in het onderhoud van onze voertuigen en willen onze bussen en trams **van onderhoudsbeurt tot onderhoudsbeurt laten rijden**. Helaas hebben ze wel eens een defect, waardoor ze tijdelijk buiten dienst zijn.

Om daar een overzicht van te hebben, maken we één keer per dag de status op. Dat doen we voor de **ochtendspits**, wanneer de meeste bussen worden ingezet.

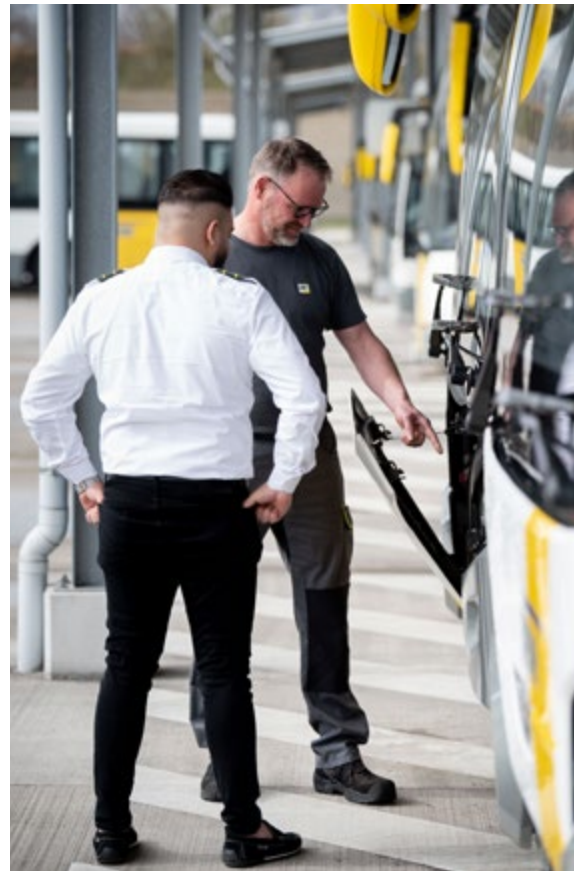
Om welke redenen worden bussen of trams niet ingezet? Omdat ze

- naar de **keuring** moeten.
- een **afspraak hebben in de garage** voor een gepland preventief onderhoud of herstel van kleine defecten. Voorbeelden zijn het herstel van een verwarming of het vervangen van een defect lampje van een richtingaanwijzer.
- **reservebussen** zijn. Dan zetten we het voertuig in voor extra rijopleidingen of dient het als vervangbus.

Omdat we kleine defecten snel aanpakken, **verandert dit statuscijfer in de loop van de dag**. En na een keuringsafpraak zetten we de voertuigen vanzelfsprekend weer in.

Ook treffen we een aantal maatregelen om **bepaalde aanhoudende defecten structureel aan te pakken en de beschikbaarheid van elektrische en hybride bussen te verhogen**. Zo volgen we de beschikbaarheid van de voertuigen in de eerste fase van indienstname nauw op.

Bij elk defect maken we een waarborgmelding op en sturen dat naar de constructeur voor opvolging en herstel. Die info bundelen we wekelijks.



Ook houden we data over systemische gebreken bij, dat zijn de onderdelen die regelmatig stuk gaan. Daar moet de constructeur dan een **oplossing** voor bieden. Wat dat inhoudt, hangt af van het specifieke gebrek. De constructeur kan een verbeterd product ontwerpen en leveren, een stuk kosteloos vervangen (voor de levensduur van het voertuig) of een aanpassing uitvoeren aan de software.

GOVERNANCE

BELEID MET BETREKKING TOT ZAKELIJK GEDRAG EN BEDRIJFSCULTUUR

Bij De Lijn zetten we elke dag onze klant centraal. We doen er alles aan om onze reizigers een kwaliteitsvolle dienstverlening te geven en om de verwachtingen van onze stakeholders op een eerlijke en correcte manier in te lossen.

Daarom hebben we een bedrijfscultuur die een aantal waarden centraal stelt en waarbij de deontologische code als leidraad dient. Zo hopen we een positieve impact te creëren.

BEDRIJFSCULTUUR

De Lijn draagt een aantal waarden uit die de cultuur van onze organisatie bepalen. De onderstaande vier geven de juiste richting aan.



IN DIALOOG



SAMEN
VOORUIT



ZORGZAAM
ONDERNEMEN



PASSIE VOOR
ONZE KLANTEN



Daarnaast kozen we vijf DOE-woorden om onze bedrijfscultuur tastbaar en bespreekbaar te maken. Deze zijn:

- Vereenvoudig
- Bespreek
- Engageer
- Durf
- Vertrouw

Onze DOE-woorden geven aan hoe we dagelijks omgaan met mensen, middelen en momenten. Door ze in de praktijk toe te passen, draagt iedereen op zijn of haar manier bij aan onze organisatie. En tonen ze dat we als organisatie geloven dat **samenwerken cruciaal is om vooruit te kunnen**.

En hoe zorgen we dat deze DOE-woorden door iedereen gekend zijn? Door ze te laten uitdragen door de **cultuurcoaches**. Deze medewerkers helpen teams op weg, faciliteren cultuursessies, begeleiden nieuwe collega's om elkaar en de organisatie beter te leren kennen, bouwen een netwerk uit en delen ervaringen, ...



BEDRIJFSETHIEK

De deontologische code biedt het kader en omschrijft de verwachtingen over hoe we bij De Lijn op een eerlijke, transparante en ethische manier werken. Deze code maakt deel uit van een ruimer integriteitsbeleid.

De deontologische code geldt voor alle werknemers van De Lijn en voor iedereen die in onze naam optreedt. Er wordt gestreefd naar een open cultuur waarin iedereen met elkaar in dialoog durft gaan over waarden en normen.

Ook hebben we specifieke kanalen die medewerkers kunnen gebruiken om potentiële en actuele schendingen van de deontologische code en andere interne reglementen kenbaar te maken. Dat kan zowel intern als extern en we bekijken elk vermoeden van schending afzonderlijk én grondig. Meer informatie hierover vind je bij [‘negatieve impacts bespreekbaar maken en relevante kanalen’](#).

POLITIEKE INVLOED EN LOBBYACTIVITEITEN

De Lijn fungeert binnen een **sterk politieke context**. Zo is het Vlaams Gewest onze hoofdaandeelhouder en stelt de Vlaamse Regering de leden van onze raad van bestuur en onze directeur-generaal aan.

Bovendien hebben we met de Vlaamse Regering een **openbaredienstencontract** afgesloten. Daarin staan de wederzijdse verplichtingen van beide partijen omschreven. Als extern verzelfstandigd agentschap dragen we bij aan het realiseren van doelen uit het Regeerakkoord en de Beleidsnota Mobiliteit en Openbare Werken.

Ook nemen we deel aan het politieke debat en proberen we te wegen op de politieke besluitvorming. Dat gebeurt op een transparante manier en over verschillende niveaus heen. Zie onze inspanningen op:

- **mondiaal niveau**

De Lijn is lid van UITP, The International Association of Public Transport. Dat is de belangenvereniging die operatoren en autoriteiten uit de publieke transportsector samenbrengt en zich inzet om van duurzame mobiliteitsvraagstukken een politieke prioriteit te maken. Verschillende medewerkers van De Lijn zetelen in UITP-commissies en maken deel uit van werkgroepen.

- **Europees en federaal niveau**

De Lijn bezorgt input aan Vlaamse werkgroepen via het departement MOW en probeert zo te wegen op Europese en federale regelgeving die ons aanbelangt. We participeren actief waar mogelijk.

- **Vlaams niveau**

Naar aanloop van de verkiezingen stelde De Lijn een memorandum op dat we bezorgden aan de verschillende politieke partijen. Ook lichtten we het uitgebreid toe. Waarom? Omdat we hoopten dat zo een aantal zaken werden overgenomen in politieke programma's en later in beleidsdocumenten (zoals het Regeerakkoord en de beleidsnota). In het memorandum stonden de visie van De Lijn op de Vlaamse mobiliteit van de toekomst en prioritaire aanbevelingen voor de volgende regeerperiode. Verder zijn we lid van verschillende werkgroepen rond Vlaamse wetgevende initiatieven die van invloed zijn op (de werking van) onze organisatie.

- **gemeentelijk niveau**

De Lijn is lid van elke Vlaamse vervoerregioraad en weegt daar op regionale besluitvorming. Zo hebben we mee impact op de gemeentelijke mobiliteitsplannen en uitvoering ervan. Twee van de elf bestuurders van de raad van bestuur zetelen namens de steden en gemeenten op voordracht van de VVSG (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten).

De Lijn doet geen, financiële noch in natura, schenkingen aan politici of politieke partijen.



Financieel verslag

Balans op 31 december	116
Resultatenrekening	118
Sociale balans	133
Samenvatting van de waarderingsregels	136
Commentaar op de jaarrekening	146
Aandeelhoudersstructuur	150



BALANS OP 31 DECEMBER

ACTIVA in duizenden euro

	2024	2023
VASTE ACTIVA	2 193 573	2 157 907
Immateriële activa	45 754	78 372
Materiële activa	2 139 104	2 069 020
Terreinen en gebouwen	609 604	589 577
Installaties, machines en uitrusting	100 952	110 690
Meubilair en rollend materieel	773 418	768 172
Leasing en soortgelijke rechten	274 590	289 024
Overige materiële vaste activa	3 475	3 880
Activa in aanbouw en vooruitbetalingen	377 066	307 676
Financiële vaste activa	8 715	10 515
Verbonden ondernemingen	2 035	2 035
<i>Deelnemingen</i>	2 035	2 035
Ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat	5 603	7 403
<i>Deelnemingen</i>	1 422	1 422
<i>Vorderingen</i>	4 181	5 981
Andere financiële vaste activa	1 078	1 078
<i>Aandelen</i>	1 039	1 039
<i>Vorderingen en borgtochten in contanten</i>	39	39
VLOTTENDE ACTIVA	784 523	884 892
Vorderingen op meer dan één jaar		1 323
Overige vorderingen		1 323
Vorraden en bestellingen in uitvoering	47 656	50 668
Vorraden	47 656	50 668
<i>Grond- en hulpstoffen</i>	47 656	50 668
Vorderingen op ten hoogste één jaar	622 911	728 197
Handelsvorderingen	17 924	22 648
Overige vorderingen	604 988	705 549
Geldbeleggingen	41	638
Overige beleggingen	41	638
Liquide middelen	8 152	323
Overlopende rekeningen	105 763	103 743
TOTAAL ACTIVA	2 978 096	3 042 799

PASSIVA in duizenden euro

	2024	2023
EIGEN VERMOGEN	2 161 826	2 086 481
Kapitaal	53 951	53 951
Geplaatst kapitaal	53 951	53 951
Reserves	1 542	1 542
Beschikbare reserves	1 542	1 542
Overgedragen winst (verlies) +/-	53 195	52 962
Kapitaalsubsidies	2 053 138	1 978 026
VOORZIENINGEN EN UITGESTELDE BELASTINGEN	95 185	101 373
Voorzieningen voor risico's en kosten	95 185	101 373
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	2 132	4 903
Grote herstellings- en onderhoudswerken	25 436	32 023
Milieuverplichtingen	8 799	9 172
Overige risico's en kosten	58 818	55 275
SCHULDEN	721 085	854 945
Schulden op meer dan één jaar	360 288	370 406
Financiële schulden	360 288	370 220
<i>Leasingschulden en soortgelijke schulden</i>	351 528	361 460
<i>Overige leningen</i>	8 760	8 760
Overige schulden		185
Schulden op ten hoogste 1 jaar	228 603	348 349
Schulden op meer dan 1 jaar die binnen het jaar vervallen	12 303	11 869
Financiële schulden		115 028
<i>Kredietinstellingen</i>		115 028
Handelsschulden	111 783	117 352
<i>Leveranciers</i>	111 783	117 352
Vooruitbetalingen op bestellingen	49	51
Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten	97 796	97 566
<i>Belastingen</i>	16 831	16 927
<i>Bezoldigingen en sociale lasten</i>	80 965	80 640
Overige schulden	6 672	6 481
Overlopende rekeningen	132 194	136 191
TOTAAL PASSIVA	2 978 096	3 042 799

RESULTATENREKENING

in duizenden euro

	2024	2023
Bedrijfsopbrengsten	1 500 770	1 381 389
Omzet	1 423 704	1 314 959
Geproduceerde vaste activa	13 638	11 028
Andere bedrijfsopbrengsten	55 282	52 777
Niet-recurrente bedrijfsopbrengsten	8 146	2 625
Bedrijfskosten	1 650 268	1 548 585
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	99 021	96 455
<i>Aankopen</i>	97 537	100 726
<i>Voorraad: afname (toename) +/-</i>	1 484	-4 272
Diensten en diverse goederen	731 979	669 811
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	621 054	594 019
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	194 691	183 340
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen: toevoegingen (terugnemingen) +/-	1 549	3 103
Voorzieningen voor risico's en kosten: toevoegingen (bestedingen en terugnemingen) +/-	-6 188	-160
Andere bedrijfskosten	2 141	1 545
Niet-recurrente bedrijfskosten	6 023	472
Bedrijfswinst (Bedrijfsverlies) +/-	-149 498	-167 196
Financiële opbrengsten	176 023	164 527
Recurrente financiële opbrengsten	176 023	164 527
<i>Opbrengsten uit financiële vaste activa</i>	304	1 098
<i>Opbrengsten uit vlottende activa</i>	472	471
<i>Andere financiële opbrengsten</i>	175 247	162 959
Financiële kosten	25 594	25 847
Recurrente financiële kosten	25 594	25 847
<i>Kosten van schulden</i>	25 560	25 829
<i>Waardeverminderingen op vlottende activa andere dan voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen: toevoegingen (terugnemingen) +/-</i>		-66
<i>Andere financiële kosten</i>	34	84
Winst (Verlies) van het boekjaar voor belasting +/-	931	-28 516
Belastingen op het resultaat +/-	698	634
Belastingen	698	634
Winst (Verlies) van het boekjaar +/-	233	-29 150
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar +/-	233	-29 150

RESULTAATVERWERKING

	2024	2023
Te bestemmen winst (verlies)	53 195	52 962
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar +/-	233	-29 150
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar +/-	52 962	82 112
Over te dragen winst (verlies) +/-	53 195	52 962

STAAT VAN IMMATERIËLE VASTE ACTIVA in duizenden euro

	2024	2023
KOSTEN VAN ONTWIKKELING		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		227 171
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde activa	8 847	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	1 011	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	8 624	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	243 630	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		148 799
Mutaties tijdens het boekjaar		
Geboekt	50 088	
Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen	1 011	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	197 876	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	45 754	

STAAT VAN MATERIËLE VASTE ACTIVA in duizenden euro

	2024	2023
TERREINEN EN GEBOUWEN		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		1 181 572
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	27 538	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	3 161	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	36 559	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	1 242 508	591 995
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		
Mutaties tijdens het boekjaar		
Geboekt	42 132	
Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen	1 222	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	632 904	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	609 604	

	2024	2023
INSTALLATIES, MACHINES EN UITRUSTING		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		348 831
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	2 597	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	1 671	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	10 538	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	360 295	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		238 141
Mutaties tijdens het boekjaar		
Geboekt	22 802	
Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen	1 581	
Overgeboekt van een post naar een andere	-19	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	259 343	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	100 952	

	2024	2023
MEUBILAIR EN ROLLEND MATERIEEL		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		1 487 644
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	49 370	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	56 156	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	11 633	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	1 492 492	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		719 472
Mutaties tijdens het boekjaar		
Geboekt	64 803	
Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen	52 913	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	-12 287	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	719 074	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	773 418	

	2024	2023
LEASING EN SOORTGELIJKE RECHTEN		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		408 163
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	408 163	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		119 139
Geboekt	14 434	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	133 573	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	274 590	
waarvan		
Terreinen en gebouwen	274 590	

	2024	2023
OVERIGE MATERIËLE VASTE ACTIVA		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		41 119
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	0	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	5 788	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	12 333	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	47 665	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		37 239
Mutaties tijdens het boekjaar		
Geboekt	432	
Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen	5 788	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	12 306	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	44 190	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	3 475	

	2024	2023
ACTIVA IN AANBOUW EN VOORUITBETALINGEN		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		307 676
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	149 078	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	-79 688	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	377 066	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	377 066	

STAAT VAN FINANCIËLE VASTE ACTIVA in duizenden euro

	2024	2023
VERBONDEN ONDERNEMINGEN - DEELNEMINGEN EN AANDELEN		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		2 035
Aanschaffingen		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	2 035	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	2 035	

	2024	2023
ONDERNEMINGEN MET DEELNEMINGSVERHOUDING - DEELNEMINGEN EN AANDELEN		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		1 422
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	1 422	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	1 422	

	2024	2023
ONDERNEMINGEN MET DEELNEMINGSVERHOUDING - VORDERINGEN		
Netto boekwaarde per einde van het boekjaar		5 981
Mutaties tijdens het boekjaar		
Terugbetalingen	1 800	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	4 181	

	2024	2023
ANDERE ONDERNEMINGEN - DEELNEMINGEN EN AANDELEN		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		1 039
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	1 039	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	1 039	

	2024	2023
ANDERE ONDERNEMINGEN - VORDERINGEN		
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		39
Mutaties tijdens het boekjaar		
Terugbetalingen		
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	39	

DEELNEMINGEN EN MAATSCHAPPELIJKE RECHTEN IN ANDERE ONDERNEMINGEN	aantal aandelen
Rechtstreekse deelneming (99,99 %) in nv Lijncom	599 999
Rechtstreekse deelneming (18,59 %) in nv Belgian Mobility Card	970
Rechtstreekse deelneming (0,00 %) in nv Optimobil Vlaanderen	0
Rechtstreekse deelneming (99,54 %) in nv Blue-mobility	3 680
Rechtstreekse deelneming (24,00 %) in nv Project Brabo 1	36 024
Rechtstreekse deelneming (26,00 %) in nv Livan Infrastructure	52
Rechtstreekse deelneming (87,18 %) in nv Optimobil Vlaanderen ingebracht in nv Blue-mobility	1 700

GELDBELEGGINGEN EN OVERLOPENDE REKENINGEN (ACTIVA) in duizenden euro

	2024	2023
OVERIGE GELDBELEGGINGEN		
Aandelen en geldbeleggingen andere dan vastrentende beleggingen		
Vastrentende beleggingen		
Termijnrekeningen bij kredietinstellingen		
Hierboven niet-opgenomen overige geldbeleggingen	41	638

	2024
OVERLOPENDE REKENINGEN	
Uitsplitsing van post 490/1 van de activa indien daaronder een belangrijk bedrag voorkomt	
Verkregen opbrengsten: verschil PPS beschikbaarheidsvergoeding	97 664
Over te dragen kosten contracten, abonnementen	7 294
Verkregen opbrengsten: Cliquet	584

STAAT VAN HET KAPITAAL in duizenden euro

	2024	2023
STAAT VAN HET KAPITAAL		
Kapitaal		
Geplaatst kapitaal per einde van het boekjaar	53 951	53 951
	bedragen	aantal aandelen
Samenstelling van het kapitaal: soorten aandelen		
Aandelen zonder nominale waarde	53 951	2 706 052
Aandelen op naam		2 706 052

VOORZIENINGEN VOOR OVERIGE RISICO'S EN KOSTEN in duizenden euro

	2024
UITSPLITSING VAN DE POST 164/5 VAN DE PASSIVA INDIEN DAARONDER EEN BELANGRIJK BEDRAG VOORKOMT	
Voorziening nog te vereffenen schadegevallen	23 323
Voorziening fonds renten arbeidsongevallen en beroepsziekten	3 224
Voorziening vakantiegeld	17 540
Voorziening hangende geschillen	13 027
Voorziening Lijnwerk	1 704

STAAT VAN SCHULDEN EN OVERLOPENDE REKENINGEN (PASSIVA) in duizenden euro

	2024
UITSPLITSING VAN DE SCHULDEN MET EEN OORSPRONKELIJKE LOOPTIJD VAN MEER DAN ÉÉN JAAR, NAARGELANG HUN RESTERENDE LOOPTIJD	
Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen	12 262
Financiële schulden	12 262
<i>Leasingschulden en soortgelijke schulden</i>	12 262
Overige schulden	41
Totaal der schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen	12 303
Schulden met een resterende looptijd van méér dan één jaar doch hoogstens 5 jaar	
Financiële schulden	49 044
<i>Leasingschulden en soortgelijke schulden</i>	49 044
Schulden met een resterende looptijd van méér dan 5 jaar	311 244
Financiële schulden	311 244
<i>Leasingschulden en soortgelijke schulden</i>	302 484
<i>Overige leningen</i>	8 760
Overige schulden	
Totaal der schulden met een resterende looptijd van meer dan 5 jaar	311 244

	2024
GEWAARBORGDE SCHULDEN	
Door Belgische overheidsinstellingen gewaarborgde schulden	
Financiële schulden	
<i>Leasingschulden en soortgelijke schulden</i>	
<i>Kredietinstellingen</i>	
Overige schulden	

	2024
SCHULDEN MET BETREKKING TOT BELASTINGEN, BEZOLDIGINGEN EN SOCIALE LASTEN	
Belastingen (post 450/3 en 178/9 van de passiva)	
Niet-vervallen belastingschulden	16 831
Bezoldigingen en sociale lasten (post 454/9 en 178/9 van de passiva)	
Andere schulden met betrekking tot bezoldigingen en sociale lasten	80 965

OVERLOPENDE REKENINGEN in duizenden euro

	2024
UITSPLITSING VAN DE POST 492/3 VAN DE PASSIVA INDIEN DAARONDER EEN BELANGRIJK BEDRAG VOORKOMT	
Erfpacht NV Noorderlaan	6 000
Overdracht E-bus	893
Factuur Van Hool	1 144
Spreiding abonnementen	810
Mobiele producten	3 328
Smarttickets	20 551
Spreiding Mobib RAR	38 907
Toelage Blue Mobility	1 000
Toe te wijzen concessie Lijncom	2 038
Projct Livan / Cluster II	3 618
Afschrijvingen/financiering	30 184
Toelage PPS Oostende	10 672
Gesubsidieerde vaste activa	4 873
Hoogspanning	3 949
Te affecteren gasolie	3 800

BEDRIJFSRESULTATEN (bedragen in duizenden euro)

	2024	2023
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Uitsplitsing per bedrijfscategorie		
Openbaar vervoer	1 423 704	1 314 959
Uitsplitsing per geografische markt		
Vlaanderen	1 423 704	1 314 959
BEDRIJFSKOSTEN		
Werknemers waarvoor de vennootschap een DIMONA-verklaring heeft ingediend of die zijn ingeschreven in het algemeen personeelsregister		
Totaal aantal op afsluitingsdatum	8 246	8 178
Gemiddeld personeelsbestand berekend in voltijdse equivalenten	7 675,4	7 578,6
Aantal daadwerkelijk gepresteerde in duizenden uren	11 626	11 367
Personeelskosten		
Bezoldigingen en rechtstreekse sociale voordelen	390 154	371 821
Werkgeversbijdragen voor sociale verzekeringen	184 685	173 299
Werkgeverspremies voor bovenwettelijke verzekeringen	104	102
Andere personeelskosten	27 443	27.832
Ouderdoms- en overlevingspensioenen	18 667	20 965
Voorzieningen voor pensioenen en soortgelijke verplichtingen		
Toevoegingen (bestedingen en terugnemingen) +/-	-2 771	-5 072
Waardeverminderingen		
Op voorraden en bestellingen in uitvoering		
Geboekt	1 528	3 124
Teruggenomen		
Op handelsvorderingen		
Geboekt	20	1
Teruggenomen		21
Voorzieningen voor risico's en kosten		
Toevoegingen	7 964	10 896
Bestedingen en terugnemingen	14 152	11 056
Andere bedrijfskosten		
Bedrijfsbelastingen en -taksen	1 030	1 139
Andere	1 111	406
Uitzendkrachten en ter beschikking van de vennootschap gestelde personen (niet in duizenden)		
Totaal aantal op de afsluitingsdatum	281	306
Gemiddeld aantal berekend in voltijdse equivalenten	289,6	294,8
Aantal daadwerkelijk gepresteerde uren	364 379	341 175
Kosten voor de vennootschap	20 971	19 596

FINANCIËLE RESULTATEN in duizenden euro

	2024	2023
RECURRENTE FINANCIËLE OPBRENGSTEN		
Andere financiële opbrengsten		
Door de overheid toegekende subsidies, aangerekend op de resultatenrekening		
<i>Kapitaalsubsidies</i>	174 851	162 742
Uitsplitsing van de overige financiële opbrengstenresultatenrekening		
<i>Gerealiseerde wisselkoersverschillen</i>	2	1
RECURRENTE FINANCIËLE KOSTEN		
Waardeverminderingen op vlottende activa		
Geboekt		
Teruggenomen		66
Uitsplitsing van de overige financiële kosten		
<i>Gerealiseerde wisselkoersverschillen</i>	7	2
Voorziening met financieel karakter		
Bestedingen en terugnemingen		0,15

OPBRENGSTEN EN KOSTEN VAN UITZONDERLIJKE OMVANG OF UITZONDERLIJKE MATE VAN VOORKOMEN
in duizenden euro

	2024	2023
NIET-RECURRENTE OPBRENGSTEN		
Niet-recurrente bedrijfsopbrengsten	8 146	2 625
Meerwaarden bij de realisatie van immateriële en materiële vaste activa	2 854	2 013
Andere niet-recurrente bedrijfsopbrengsten	5 292	612
NIET-RECURRENTE KOSTEN		
Niet-recurrente bedrijfskosten	6 023	472
Niet-recurrente afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	5 225	403
Minderwaarden bij de realisatie van immateriële en materiële vaste activa		1
Andere niet-recurrente bedrijfskosten	798	68

BELASTINGEN EN TAKSEN in duizenden euro

	2024	
BELASTINGEN OP HET RESULTAAT		
Belastingen op het resultaat van het boekjaar	698	
Verschuldigde of betaalde belastingen en voorheffingen	698	

	2024	2023
BELASTINGEN OP DE TOEGEVOEGDE WAARDE EN BELASTINGEN TEN LASTE VAN DERDEN		
In rekening gebrachte belasting op de toegevoegde waarde		
Aan de vennootschap (aftrekbaar)	150 216	142 170
Door de vennootschap	64 812	58 168
Ingehouden bedragen ten laste van derden als		
Bedrijfsvoorheffing	16 831	16 927

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN in duizenden euro

	2024
ZAKELIJKE ZEKERHEDEN	
Zakelijke zekerheden die door de vennootschap op haar eigen activa werden gesteld of onherroepelijk beloofd als waarborg voor schulden en verplichtingen van de vennootschap	
Gestelde of onherroepelijk beloofde zekerheden op de nog door de vennootschap te verwerven activa - Bedrag van de betrokken activa	274 590
Zakelijke zekerheden die door de vennootschap op haar eigen activa werden gesteld of onherroepelijk beloofd als waarborg voor schulden en verplichtingen van derden	
Gestelde of onherroepelijk beloofde zekerheden op de nog door de vennootschap te verwerven activa - Bedrag van de betrokken activa	274 590
GOEDEREN EN WAARDEN GEHOUDEN DOOR DERDEN IN HUN NAAM MAAR TEN BATE EN OP RISICO VAN DE VENNOOTSCHAP, VOOR ZOVER DEZE GOEDEREN EN WAARDEN NIET IN DE BALANS ZIJN OPGENOMEN	
Voor diverse dossiers werden er waarborgen ontvangen	154 836
Langetermijn verhuurovereenkomsten	668
Verplichtingen tot aankoop	569 382
Waarborgen gesteld voor rekening van derden	9 611

Betrekkingen met verbonden ondernemingen, geassocieerde ondernemingen en de andere ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat

in duizenden euro

	2024	2023
VERBONDEN ONDERNEMINGEN		
Financiële vaste activa	2 035	2 035
Deelnemingen	2 035	2 035
Vorderingen	5 294	5 045
Op hoogstens één jaar	5 294	5 045
Schulden	143	342
Op hoogstens één jaar	143	342
ANDERE ONDERNEMINGEN WAARMEE EEN DEELNEMINGSVERHOUDING BESTAAT		
Financiële vaste activa	5 603	7 403
Deelnemingen	1 422	1 422
Achtergestelde vorderingen	4 181	5 981

Financiële betrekkingen met in duizenden euro

	2024
BESTUURDERS EN ZAAKVOERDERS, NATUURLIJKE OF RECHTSPERSONEN DIE DE VENNOOTSCHAP RECHTSTREEKS OF ONRECHTSTREEKS CONTROLEREN ZONDER VERBONDEN ONDERNEMINGEN TE ZIJN, OF ANDERE ONDERNEMINGEN DIE DOOR DEZE PERSONEN RECHTSTREEKS OF ONRECHTSTREEKS GECONTROLEERD WORDEN	
Rechtstreekse en onrechtstreekse bezoldigingen en ten laste van de resultatenrekening toegekende pensioenen, voor zover deze vermelding niet uitsluitend of hoofdzakelijk betrekking heeft op de toestand van een enkel identificeerbaar persoon	
Aan bestuurders en zaakvoerders	108
DE COMMISSARIS(SEN) EN DE PERSONEN MET WIE HIJ (ZIJ) VERBONDEN IS (ZIJN)	
Bezoldiging van commissaris(sen)	160
Bezoldiging voor uitzonderlijke werkzaamheden of bijzondere opdrachten uitgevoerd binnen de vennootschap door de commissaris(sen)	
Andere controleopdrachten	11

SOCIALE BALANS

Werknemers ingeschreven in het personeelsregister

	BOEKJAAR 2024		
	Mannen	Vrouwen	Totaal
Gemiddeld aantal werknemers			
Voltijds	5 341	973	6 314
Deeltijds	1 461	460	1 921
Totaal in voltijdse equivalenten	6 380	1 296	7 676
Aantal daadwerkelijke gepresteerde uren			
Voltijds	8 439 491	1 380 221	9 819 712
Deeltijds	1 408 643	397 955	1 806 598
Totaal	9 848 134	1 778 176	11 626 310
Personeelskosten*			
Voltijds	437 270	71 513	508 783
Deeltijds	72 985	20 619	93 604
Totaal	510 255	92 132	602 387
Bedrag van voordelen bovenop het loon*			
	31 121	5 619	36 740

	BOEKJAAR 2023		
	Mannen	Vrouwen	Totaal
Gemiddeld aantal werknemers in VTE	6 290	1 289	7 579
Aantal daadwerkelijke gepresteerde uren	9 607 433	1 759 265	11 366 698
Personeelskosten*	484 361	88 694	573 055
Bedrag van de voordelen bovenop het loon*	32 020	5 863	37 883

* in duizenden euro

Op de afsluitingsdatum van het boekjaar	Voltijds	Deeltijds	TOTAAL in VTE
Aantal werknemers	6 329	1 917	7 695,5
Volgens de aard van de arbeidsovereenkomst			
Overeenkomst voor onbepaalde tijd	6 312	1 915	7 677,5
Overeenkomst voor bepaalde tijd	16	1	16,5
Overeenkomst voor een duidelijk omschreven werk			
Vervangingsovereenkomst	1	1	1,5
Volgens het geslacht en het studieniveau			
Mannen	5 365	1 452	6 405,8
lager onderwijs	191	45	219,9
secundair onderwijs	4 330	1 223	5 208,1
hoger niet-universitair onderwijs	505	136	601,9
universitair onderwijs	339	48	375,9
Vrouwen	964	465	1 289,7
lager onderwijs	21	16	32,3
secundair onderwijs	610	313	829,6
hoger niet-universitair onderwijs	167	72	217,9
universitair onderwijs	166	64	209,9
Volgens de beroepscategorie			
Directiepersoneel	6		6
Bedienden	1 403	426	1 712,8
Arbeiders	4 898	1 490	5 953,9
Andere	22	1	22,8

Uitzendkrachten en ter beschikking van de vennootschap gestelde personen

Tijdens het boekjaar	Uitzendkrachten	Ter beschikking van de vennootschap gestelde personen
Gemiddeld aantal tewerkgestelde personen	144,2	145,4
Aantal daadwerkelijke gepresteerde uren	237 575	126 804
Kosten voor de vennootschap*	7 602	13 369

* in duizenden euro

Personeelsverloop tijdens het boekjaar

In dienst	Voltijds	Deeltijds	TOTAAL in VTE
Aantal werknemers waarvoor de vennootschap tijdens het boekjaar een DIMONA-verklaring heeft ingediend of die tijdens het boekjaar werden ingeschreven in het algemeen personeelsregister	675	19	687,7
Volgens de aard van de arbeidsovereenkomst			
Overeenkomst voor onbepaalde tijd	661	18	675,0
Overeenkomst voor bepaalde tijd	14	1	12,7
Uit dienst	Voltijds	Deeltijds	TOTAAL in VTE
Aantal werknemers met een DIMONA-verklaring aangegeven of een in het algemeen personeelsregister opgetekende datum waarop hun overeenkomst tijdens het boekjaar een einde nam	419	206	557,1
Volgens de aard van de arbeidsovereenkomst			
Overeenkomst voor onbepaalde tijd	409	205	547,3
Overeenkomst voor bepaalde tijd	9	1	8,8
Vervangingsovereenkomst	1		1
Volgens de reden van beëindiging van de overeenkomst			
Pensioen	67	114	143,4
Werkloosheid met bedrijfstoelag			
Afdanking	110	14	94,4
Andere reden	242	78	319,3

Inlichtingen over de opleiding voor de werknemers tijdens het boekjaar

Totaal van de formele voortgezette beroepsopleidingsinitiatieven ten laste van de werkgever	Mannen	Vrouwen
Aantal betrokken werknemers	6 049	1 251
Aantal gevolgde opleidingsuren	232 439	38 822
Nettokosten voor de vennootschap*	15 564	2 534
waarvan brutokosten rechtstreeks verbonden met de opleiding	15 564	2 534
Totaal van de minder formele en informele voortgezette beroepsopleidingsinitiatieven ten laste van de werkgever	Mannen	Vrouwen
Aantal betrokken werknemers	5 772	1 262
Aantal gevolgde opleidingsuren	46 957	5 557
Nettokosten voor de vennootschap*	2 780	329

* in duizenden euro

SAMENVATTING VAN DE WAARDERINGSREGELS

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële vaste activa worden op het actief van de balans geboekt voor hun aanschaffingswaarde.

De immateriële vaste activa worden op het actief van de balans geboekt voor hun aanschaffingswaarde

- de technische haalbaarheid die noodzakelijk is voor de voltooiing van de immateriële vaste activa met het oog op de indienststelling;
- de intentie om de immateriële vaste activa te voltooien en te gebruiken;
- het vermogen om de immateriële vaste activa te gebruiken;
- de wijze waarop de immateriële vaste activa waarschijnlijke toekomstige economische voordelen zullen genereren;
- de technische haalbaarheid van uitvoerbaarheid van het project moet aangetoond zijn;
- het vermogen om op betrouwbare wijze de uitgaven te waarderen die aan de immateriële vaste activa toerekenbaar zijn tijdens de ontwikkeling ervan.

Kosten m.b.t. de studiefase en opleidingskosten komen niet in aanmerking voor activatie.

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde.

Onder aanschaffingswaarde verstaat men een van de volgende waarden:

- de aanschaffingsprijs, die naast de aankoopprijs ook de bijkomende kosten omvat, zoals de niet te recupereren belastingen en de transportkosten, na aftrek van de commerciële prijsverminderingen en kortingen.
- de vervaardigingsprijs, die bekomen wordt door de aanschaffingsprijs te vermeerderen met de grondstoffen, de verbruiksstoffen en de leveringen, de rechtstreeks aan het product of de productengroep in kwestie toerekenbare fabricatiekosten, de kosten van arbeid voor het vervaardigen.

De toerekening van personeelskosten is volgens verschillende prestatiesoorten en bevatten de bruto-uurlonen en sociale lasten volgens de gepresteerde uren.

De afschrijvingen worden gedaan op basis van de lineaire methode, tegen de jaarlijkse percentages die hieronder worden vermeld.

Op de vaste activa in aanbouw worden geen afschrijvingen verricht.

De afschrijvingspercentages werden vastgelegd door de Raad van Bestuur in zitting van 19 november 1991 en aangepast volgens nieuwe ontwikkelingen.

Voor de vaste activa die via een overeenkomst gedeeltelijk door derden worden gefinancierd, kan in de overeenkomst een levensduur worden bepaald die afwijkt van de algemene regel (o.a. PPS-contracten).

Vanaf het boekjaar 2023 worden deze waarderingsregels uitgebreid inzake elektrificatie van de bussen en de stelplaatsen. De e-bussen worden in 2 componenten opgedeeld, het voertuig op zich en de batterijen gezien deze een beperkte levensduur zullen hebben.

	Levensduur	Voet
Onderzoek en ontwikkeling	5 jaar	20 %
Gebouwen	40 jaar	2,5 %
Verbouwingswerken gebouwen en vernieuwingswerken	20 jaar	5 %
Schuilhuisjes	10 jaar	10 %
Schuilhuisjes aanhorigheden	5 jaar	20 %
Sporen	25 jaar	4 %
Bovenleiding	20 jaar	5 %
Tractiestations	20 jaar	5 %
Zware uitrustingsgoederen (en installaties)	20 jaar	5 %
Machines	10 jaar	10 %
Materieel	5 jaar	20 %
Spoorrijtuigen	30 jaar	3,3 %
Autobussen	14 jaar	7,14 %
Trolleybussen	25 jaar	4 %
Elektrische bussen	16 jaar	6,25 %
Batterij elektrische bussen	8 jaar	12,5 %
E-laadinfrastructuur	15 jaar	6,67 %
Midibussen	10 jaar	10 %
Wegvoertuigen	10 jaar	10 %
Personenwagens	5 jaar	20 %
Historisch rollend materieel	Afschrijving binnen 1 boekjaar	100 %
Meubilair	10 jaar	10 %
Informaticamateriaal : Hardware en software	3 jaar	33,33 %
Vernieuwing activa en aankoop 2de handsgoederen	Op de overblijvende levensduur	
Prototypes	Afschrijving volgens dossier	
Voertuigen uit dienst	Op de overblijvende levensduur	

Vorderingen op meer dan 1 jaar, vorderingen op ten hoogste 1 jaar en borgtochten in contanten

De vorderingen en borgtochten in contanten worden geboekt voor hun nominale waarde.

Waardeverminderingen worden geboekt in geval van oninbaarheid.

Voorraden en bestellingen in uitvoering

De voorraden en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde, bepaald door toepassing van de methode van gewogen gemiddelde aanschaffingsprijzen.

Door de overgang van de toepassing "aankopen en verbruiken magazijngoederen" naar het financieel systeem SAP, werd ook de methode om de afwaardering te bepalen herbekeken. De magazijngoederen worden onderverdeeld in klassen met elk hun % afwaardering naargelang de rotatie en het aantal jaar dekking van het verbruik. Einde 2024 is het globaal % afwaardering 29,02 %.

De goederen in bewerking en de bestellingen in uitvoering worden geboekt tegen vervaardigingsprijs, die zowel directe als indirecte kosten omvat.

Geldbeleggingen en liquide middelen

De vastrentende effecten worden in de balans opgenomen voor hun aanschaffingswaarde.

Overlopende rekeningen

De overlopende rekeningen omvatten...

Op het actief:

De kosten die betrekking hebben op de volgende boekjaren, evenals de opbrengsten met betrekking tot het boekjaar die zullen ontvangen worden in de loop van het volgende boekjaar.

Op het passief:

De kosten met betrekking tot het boekjaar, maar te betalen tijdens het volgende boekjaar evenals de opbrengsten, verworven in de loop van het boekjaar of vorige boekjaren, maar toe te rekenen aan volgende boekjaren.

Om het aandeel van ieder boekjaar te berekenen, wordt een evenredigheidsregel toegepast die aansluit met de betreffende afschrijvingstermijnen en/of de duurtijd van de betrokken contracten

Aanleg provisie overgedragen vakantiedagen

Door de toepassing van het advies 2021/1 van de Vlaamse Adviescommissie voor Boekhoudkundige normen, moet De Lijn een provisie aanleggen voor niet opgenomen en over te dragen vakantiedagen. Deze provisie bedroeg 18,03 miljoen euro in 2023 en werd verlaagd tot 17,54 miljoen euro in 2024.

Provisie vakantiedagen	Arbeiders	Bedienden
Aantal dagen	37.641	25.113

Vaste activa gefinancierd via leningen, aflossingen versus afschrijvingen

De financiering, die De Lijn jaarlijks ontvangt, deel van de exploitatietoelage, is gelijk aan de aflossingen van de leningen (ESR-uitgave).

Deze aflossingen van de leningen stemden echter niet overeen met de afschrijvingen, die bedrijfseconomisch in resultaat worden genomen.

De laatste aflossing van de leningen was in 2021, de afschrijvingen lopen tot 2056.

Bedrijfseconomisch wordt het bedrag aan toelage op een overlopende rekening geboekt. Op het einde boekjaar 2024 bedraagt dit 30,2 miljoen euro.

Voorzieningen voor risico's en kosten

Bij de afsluiting van ieder boekjaar wordt overgegaan tot een onderzoek van alle gekende risico's en latente verplichtingen, teneinde toevoegingen, terugnemingen of annulaties te doen aan de lijst van de voorzieningen.

1. De Lijn is eigen verzekeraar voor schadegevallen voortvloeiend uit schade aan derden tot 500.000 euro. Voor deze schadegevallen wordt het risico telkens ingeschat en dit steeds op een meer accurate wijze. De voorziening bedraagt 23,3 miljoen euro (22,7 miljoen euro in 2023).
2. Voor haar activiteiten gebruikt De Lijn vaste activa die intensief en met een vooropgestelde levensduur worden gebruikt. Teneinde de vooropgestelde levensduur te bereiken, zijn periodiek grote herstellingen en groot onderhoud nodig. Om de kost van groot onderhoud en grote herstellingen te spreiden over een levensduur van de activa werd hiervoor een voorziening aangelegd van 25,4 miljoen euro (32,0 miljoen euro in 2023).

De voorzieningen zijn gebaseerd op inschattingen en hypothesen waaraan elementen van onzekerheid verbonden zijn en waar mogelijk getoetst aan externe studies.

In de loop van 2024 werden de nodige analyses uitgevoerd om het geheel van de waarderingsregels inzake afschrijvingen en voorzieningen voor vervangingsinvesteringen te beoordelen in het licht van hun blijvende economische, technische en technologische representativiteit. In afwachting van de resultaten en uiteindelijke implementatie van deze studie, waarvan de inschatting van de impact thans als aleatoir wordt ingeschat, werd beslist om de tot op heden gehanteerde waarderingsregel niet toe te passen voor het boekjaar 2024, hetgeen een positieve impact heeft gehad op het resultaat van lopend boekjaar.

Schulden op meer dan een jaar en schulden op ten hoogste een jaar

De schulden worden geboekt voor hun nominale waarde.

In 2023 kreeg De Lijn een dotatie van de overheid om een lening toe te staan aan het dochterbedrijf Lijncom om te investeren in reizigersinformatiesystemen. Deze dotatie bedroeg 8,8 miljoen euro.

Kapitaalsubsidies

De vrijval van de kapitaalsubsidies ten gunste van de resultatenrekening gebeurt naar evenredigheid van de afschrijvingen van de vaste activa waarop de subsidies betrekking hebben. In 2024 bekam De Lijn een subsidie van 255,9 miljoen euro.

Het verschil tussen de vastleggingen en geboekte activa bedraagt 569,4 miljoen euro (549,0 miljoen euro in 2023). Hiervoor verwacht De Lijn volgens dossieruitvoering nog facturen..

PPS-projecten

Boekhoudkundig referentiekader

De boekhoudkundige verwerking van PPS projecten werd geanalyseerd in functie van de door De Lijn toe te passen referentiekaders. Volgende PPS-constructies werden geherkwalificeerd als “on balance”: stelplaats Tongeren, Brabo I, Brugge - Overijse- Zomergem (BOvZO). Het Advies van de Commissie voor Boekhoudkundige Normen 2015/5 is richtinggevend voor de bedrijfseconomische boekhoudkundige verwerking. Het verschil van het effect van de verhoogde kosten, afschrijvingen en renten, t.o.v. de beschikbaarheidsvergoedingen, wordt op een overlopende rekening gezet die terug zal afnemen op het moment dat de vooropgestelde beschikbaarheidsvergoedingen de som van afschrijvingen en renten zal overschrijden.

De overlopende rekening bedraagt met het historisch deel inbegrepen 97,7 miljoen euro (90,7 miljoen euro per einde 2023). De overlopende rekening zal in 2031 pieken tot een bedrag van 122,9 miljoen euro.

De PPS-projecten worden afgeschreven voor de periode van de contracttermijn en de daaropvolgende huuroptie. Indien er geen huuroptie is voorzien in het contract bedraagt de afschrijvingstermijn de contracttermijn. Dit is consistent met de richtlijnen van advies 2016/1 van de commissie van boekhoudkundige normen inzake de opbouw van de aflossingstabel.

Hieronder een overzicht van de investeringswaarden per project.

PPS op balans	investerings-waarde
Tongeren	6 600.000,00
BOvZo - Brugge	22 785 112,00
BOvZo - Zomergem	3 886 293,00
BOvZo - Overijse	6 930 446,99
Brabo 1 - stelpl+DW	59 728 893,35
Brabo 1 - MB	23 838 810,66
Livan	87 789 264,77
Cluster 2 - Sint-Niklaas	9 584 553,04
Cluster 2 - Leuven	19 224 259,88
Cluster 2 - Hasselt	36 523 102,45
Brabo 2 - BCT 1	9 228 697,31
Brabo 2 - BCT 2	14 303 865,68
Brabo 2 - BCT 3	17 282 312,08
Brabo 2 - BCT 4	14 168 282,22
Brabo 2 - BCT 5 a	31 698 635,56
Brabo 2 - BCT 5 b	6 822 228,61
Oostende	37 768 569,83
Totaal	408 163 327,42

Livan en Cluster 2

Voor de projecten Livan en Cluster 2 werden respectievelijk 4,0 miljoen euro en 2,3 miljoen euro aan entreevergoedingen ontvangen. De interne gemaakte kosten voor deze projecten worden gneutraliseerd door opname van dit deel in andere bedrijfsopbrengsten.

Na het jaar van in exploitatie nemen, wordt het resterend deel gespreid in opbrengsten genomen over de looptijd van het project.

Overgedragen winst/verlies

Naar aanleiding van de inbreng bij de oprichting van De Lijn werd een overgedragen verlies tot uitdrukking gebracht van 20,0 miljoen euro. De historische resultaten sindsdien verantwoorden de toepassing van de waarderingsregels in de optiek van continuïteit.

In 2012 werd het eigen vermogen in deze rubriek aangevuld met 138,6 miljoen euro, een gevolg van de toepassing en het inwerkingtreden van het Rekendecreet. Dit bedrag werd rechtstreeks op de klasse 14 geboekt en loopt niet over verlies en winst.

Derhalve staat de rubriek "overgedragen winst/verlies" in saldo met een overgedragen winst.

Geschillen

De Lijn is betrokken bij een aantal geschillen. Hier-voor wordt telkens het risico ingeschat en indien nodig een voorziening aangelegd. Deze bedraagt 11,7 miljoen euro in 2024 (7,8 miljoen euro in 2023).

Het project Sneltramlijn 1 (Hasselt-Maastricht) werd in 2022 stopgezet en er wordt gekozen voor Hoogwaardig Openbaar Vervoer (HOV) via een trambus in plaats van een sneltram. Het sneltramproject wordt aldus afgevoerd wat potentieel claims met zich mee brengt. Gezien dit ook bij afsluiting boekjaar 2024 nog aleatoir is, werd er geen provisie aangelegd. In 2023 is de claim van de Nederlandse Overheid duidelijker geworden en bedraagt 19,6 miljoen euro.

Mocht er alsnog een gerechtelijke procedure voor deze schadeclaim worden ingeleid, is het relevant te wijzen op de beslissing van de Vlaamse Regering met daarin de bevestiging van een vrijwaring voor De Lijn vanwege het Vlaamse Gewest.

Voor een gunningsbeslissing inzake exploitanten van de raad van bestuur van De Lijn op 17 januari 2024 werd een verzoekschrift tot nietigverklaring ingediend bij de Raad van State (RvS). Gezien het aleatoir karakter van dit dossier werd eveneens geen provisie aangelegd.

Milieu – Omgevingsvergunningen

Vanaf 2006 wordt er een voorziening aangelegd voor alle toekomstige saneringskosten. De milieurisico's hebben voornamelijk betrekking op vervuilde sites. De toekomstige saneringskosten worden begroot op basis van een inventaris. Per 31 december 2024 is 8,8 miljoen euro (9,2 miljoen euro in 2023) voorzien voor milieurisico's. Genoemde voorziening wordt jaarlijks geactualiseerd in functie van voormelde inventaris.

De provisie voor bodemonderzoek en -sanering bestaat uit twee elementen:

1. Een provisie per te onderzoeken terrein:
Op basis van het overzicht van vastgoed bij De Lijn met een milieuvergunning en de lijst van te onderzoeken percelen van de OVAM is geëvalueerd welke terreinen periodiek moeten onderzocht worden. Wanneer, op basis van het oriënterend bodemonderzoek (OBO), op een site bodemverontreiniging wordt vastgesteld waarvoor verder onderzoek, onder de vorm van een beschrijvend bodemonderzoek (BBO), vereist is, wordt de provisie aangepast.
2. Een contingency:
Op basis van nog uit te voeren OBO's, waaruit een BBO kan volgen en vanuit de BBO's dan weer moet overgegaan worden tot een bodemsaneringsproject (BSP) of sanering. In de contingency wordt ook rekening gehouden met een indexatie van de kosten die in 2022 in de provisie waren opgenomen.

Inzake asbest is De Lijn bezig met een grondige inventaris op te maken. Wanneer deze inventaris volledig is, kan er ook een inschatting gemaakt worden van de daaraan verbonden kosten tot sanering. Gezien het aleatoir karakter werd er hiervoor nog geen provisie aangelegd.

SWT

De Lijn legde voor de personeelsleden die SWT aanvroegen, zoals wettelijk voorzien, een provisie aan. Deze provisie bedraagt nog 2,1 miljoen euro (4,9 miljoen euro in 2023) en is uitdovend.

Vanaf 2019 worden er geen nieuwe SWT-dossiers aangegaan.

Pensioenen

De 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.

Pensioenverplichtingen op federaal en regionaal niveau

De twee onderstaande pensioenverplichtingen situeren zich niet bij De Lijn maar op federaal en regionaal niveau.

1. De pensioenverplichtingen van de personeelsleden, die werkzaam waren bij de rechtsvoorgangers van De Lijn en die op 31 december 1991 niet zijn overgegaan naar De Lijn.
2. De pensioenverplichtingen van de personeelsleden, die werkzaam waren bij de rechtsvoorgangers van De Lijn en die op 31 december 1991 zijn overgegaan naar De Lijn maar beperkt tot de verplichtingen opgebouwd met de dienstdienst voor 2007.

De Lijn fungeert wel als betalingsinstelling met als gevolg dat het pensioen van deze personeelsleden betaald wordt via De Lijn met dotaties die afkomstig zijn van de Vlaamse overheid. De Lijn is dus louter doorgeefluik tussen de Vlaamse overheid en deze personeelsleden. Deze verplichting werd dan ook niet voorzien in de jaarrekening per 31 december 2024. Per 31 december 2024 bedraagt het geraamd bedrag van de desbetreffende verplichting circa 75,36 miljoen euro, berekend met een rekenvoet van 3,1 % naar analogie van het pensioenfonds.

Wegens het ontbreken van een schriftelijke neerslag, dat de juridische verantwoordelijkheid niet bij De Lijn ligt, heeft De Lijn de bevestiging gevraagd aan de Vlaamse Regering dat de juridische verantwoordelijkheid van deze oude pensioenverplichtingen bij de Vlaamse gemeenschap ligt. De Vlaamse Regering heeft dit bevestigd met een schrijven op 24 februari 2021 getekend door Vlaams minister van Mobiliteit & Openbare Werken en Vlaams minister van Financiën & Begroting.

Vanaf boekjaar 2021 wordt er jaarlijks binnen de Ministeries van de Vlaamse Gemeenschap een diverse voorziening tot uiting gebracht ten belope van de pensioenschuld met betrekking tot deze niet ge-externaliseerde pensioenen van de rechtsvoorgangers van VVM De Lijn. De inschatting van deze pensioenschuld per einde boekjaar is deze die overgenomen wordt vanuit de raming in het jaarlijkse actuair verslag van de IBP De Lijn OFP. De Lijn zal dus blijven instaan voor de betaling van deze pensioenlast en het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap garandeert de betoelaging, die hiertoe dient en legt hiervoor een diverse voorziening aan.

Deltaregeling

Voor de personeelsleden, die werkzaam waren bij de rechtsvoorgangers van De Lijn en die op 31 december 1991 zijn overgegaan naar De Lijn, wordt bij pensionering en invaliditeit nagegaan of de voordelen uit het vorige statuut niet hoger liggen dan de nieuwe waarborgen. Zij zullen steeds over het hoogste bedrag kunnen beschikken.

Indien bij pensionering de pensioentoelage, in toepassing van een van de vorige statuten weerhouden wordt, zullen op de pensioendatum de persoonlijke bijdragen integraal terugbetaald worden, verhoogd met de gecumuleerde, bij K.B. vastgestelde, intrest.

Op vraag van FSMA werd er vanaf 1 juli 2015 een afzonderlijk vermogen binnen het fonds gecreëerd voor het verschil tussen de verplichtingen voortvloeiend uit het oude plan (in voege vóór 1992) en het nieuwe plan in voege vanaf 1992. Deze Deltaregeling bevat enkel de verplichtingen die opgebouwd zijn met de diensttijd vanaf 2007. Per 31 december 2024 is de situatie van de deltaregeling als volgt: kortetermijnverplichtingen voor 9,99 miljoen euro, langetermijnverplichtingen voor 15,79 miljoen euro en een boekhoudkundig vermogen van 15,79 miljoen euro (inclusief extra herstelbijdrage). Bijgevolg bestaat er een overschot ten opzichte van de kortetermijnverplichtingen en een evenwicht ten opzichte van de langetermijnverplichtingen. De gehanteerde actualisatievoet werd in 2020 verlaagd van 3,5 % naar 3,1 % en er werden prudentere assumpties gebruikt op basis van FSMA-richtlijnen.

Pensioenfonds IBP De Lijn OFP

Voor de opstart van De Lijn genoten de werknemers van de drie ex-vervoermaatschappijen (MIVA, MIVG en NMVB) aanvullende toelagen bij het pensioen bij overlijden, ziekte en invaliditeit.

De Lijn vond het noodzakelijk het risicoplan aan te passen aan de nieuwe noden van onze samenleving door de oprichting van IBP Pensioenfonds De Lijn OFP, met het doel volgende voordelen te verstrekken vanaf 1 januari 1992.

1. Het aanvullend rustpensioen.
2. Aanvullende toelagen ten gunste van de weduwe of weduwnaar en van de wezen.
3. De aanvullende uitkeringen bij ziekte en invaliditeit.

Het nieuwe pakket aan voordelen wordt gefinancierd door bijdragen van De Lijn en van de personeelsleden zelf.

Omdat het totale pakket aan voordelen gevoelig verbeterd werd, moeten de personeelsleden een kleine financiële inspanning leveren. De persoonlijke bijdrage is vastgesteld op 0,5 % van het pensioensalaris en wordt vanaf 1 januari 1992 van de bezoldigingen afgehouden, dit voor de personeelsleden die op 31 december 1991 in dienst waren met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur. Vanaf 1 januari 1993 gebeurt de afhouding maandelijks. Voor de personeelsleden die na deze datum werden aangeworven met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur, is de bijdrage als volgt samengesteld: 0,5 % van het gedeelte van het pensioensalaris onder het plafond en 3 % van het gedeelte boven het plafond.

De financiering betekent voor de maatschappij een zeer belangrijke supplementaire uitgave, aangezien zij enerzijds haar verplichtingen tegenover haar gepensioneerde personeelsleden verder moet nakomen, wat wil zeggen dat de bestaande pensioenlast blijft, en ze anderzijds al een reservering moet doen voor de aanvullende pensioenen van

de personeelsleden in activiteit, d.w.z. dat zij nu al gelden ter beschikking moet stellen om de toekomstige aanvullende pensioenen veilig te stellen.

Hiervoor werd door De Lijn voor de dienstjaren vanaf 1992 tot en met 2024 een bedrag van 262,53 miljoen euro betaald vanuit de exploitatierekening.

Per 31 december 2024 is de geraamde situatie van het pensioenfonds als volgt: kortetermijnverplichtingen voor 230,74 miljoen euro en langetermijnverplichtingen (exclusief de solvabiliteitsmarge ad 7,42 miljoen euro) voor 296,96 miljoen euro. Op 31 december 2024 was er een boekhoudkundig vermogen van 323,19 miljoen euro (inclusief de vordering inzake de solvabiliteitsmarge).

Bijgevolg bestaat er zowel ten opzichte van de kortetermijnverplichtingen als de langetermijnverplichtingen een overschot. De gehanteerde actualisatievoet werd, in 2020, verlaagd van 3,5 % naar 3,1 % en er werden prudentere assumpties gebruikt op basis van FSMA-richtlijnen

Herstelplannen IBP De Lijn OFP

Door de LTV-onderfinanciering per 31 december 2020 werd er op 15 april 2021, voor beide vermogens, een herstelplan opgemaakt dat werd goedgekeurd door de FSMA op 15 juli 2021

De bijdragende onderneming verbindt zich tot volgende maatregelen:

- De aanzuivering van het tekort ten aanzien van de lange termijn technische voorzieningen (LTV) over 7 jaar volgens de in onderstaande tabel opgenomen minimale dekkingsgraden:

Datum	Pensioenplan 1992 Dekkingsgraad LTV	Deltaplan Dekkingsgraad LTV
31/12/2021	91,35 %	88,40 %
31/12/2022	92,79 %	90,34 %
31/12/2023	94,23 %	92,27 %
31/12/2024	95,68 %	94,20 %
31/12/2025	97,12 %	96,13 %
31/12/2026	98,56 %	98,07 %
31/12/2027	100 %	100 %

- De betaling van een minimale jaarlijkse herstelbijdrage, gelijk aan 1/7de van het initiële tekort, dit wil zeggen 4 370 000 euro voor het Pensioenplan 1992 en 235 000 euro voor het Deltaplan.
- Wanneer blijkt dat de financieringsgraad op het einde van enig boekjaar hoger is dan 100 % nemen de herstelmaatregelen op dat ogenblik een einde.

Het Pensioenplan 1992 behaalde per 31 december 2023 een LTV-financieringsgraad van 102 % waardoor het herstelplan voor het Pensioenplan 1992 afgesloten werd.

De Lijn heeft de minimale herstelbijdragen voor 2024 inzake het Deltaplan betaald vóór 30 december 2023.

Het Deltaplan behaalde per 31 december 2024 een LTV-financieringsgraad van 100 % waardoor het herstelplan voor het Deltaplan afgesloten werd.

COMMENTAAR OP DE JAARREKENING

in miljoen euro

Materiële vaste activa

Op 31 december 2024 steeg de nettowaarde van de materiële vaste activa met **70,1** miljoen euro ten opzichte van 31 december 2023.

Het verschil verklaart zich als volgt:

aanschaffingen met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	228,6
afschrijvingen geboekt via de resultatenrekening	-144,6
overgeboekt naar Immateriële vaste activa	-8,6
buitengebruikstellingen	-5,3
	70,1

Voorraden

In 2021 werd een nieuwe SAP-module in gebruik genomen om voorraden (vooral wisselstukken voor de voertuigen) aan te kopen en op te volgen. Dit was het moment om de afwaarderingsregels aan te passen nu vooral gebaseerd op de rotatiesnelheid van de voorraden.

Het percentage aan afwaardering bedraagt einde 2024 29,02 % (18,6 miljoen euro).

Overige vorderingen op ten hoogste 1 jaar

605,0

Deze rubriek daalde in 2024 met **100,6** miljoen euro.

Voornaamste elementen van deze rubriek:

het nog door het Vlaamse Gewest verschuldigde saldo voor exploitatie bijdragen	330,7
nog te ontvangen kapitaalsubsidies	255,4
saldo van de rekening courant BTW	15,0

Kapitaalsubsidies

Totaal aan kapitaalsubsidies per einde 2024	2.053,1
---	---------

Dit bedrag vertegenwoordigt de waarde die in de toekomst zal gebruikt worden om afschrijvingen van de investeringen gefinancierd met kapitaalsubsidie te compenseren.

In resultaat opgenomen d.m.v. afschrijvingen of rechtstreeks verbruik	175,8
---	-------

De kapitaalsubsidies worden vanaf 2011 geboekt op basis van de dotatiebesluiten. Voor 2024 bedroegen deze 255,9 miljoen euro.

Lening voor Lijncom

In 2023 kreeg De Lijn een dotatie van de overheid om een lening toe te staan aan het dochterbedrijf Lijncom om te investeren in reizigersinformatiesystemen. Deze dotatie bedroeg 8,8 miljoen euro.

Toewijzing aan de privésector

Van het totaal aan gerealiseerde investeringen en kosten met betrekking tot verbruiken en goederen en diensten worden volgende bedragen gerealiseerd door de privésector:

investeringen	228,6
verbruiken	99,0
goederen en diensten	732,0

Resultaten

De VVM heeft het boekjaar 2024 met een winst afgesloten (233 KEUR). De tussenkomst van het Vlaams Gewest in de omzet bedroeg 1.230,5 miljoen euro, waarvan 49,6 miljoen euro voor beschikbaarheidsvergoeding PPS.

Art 3:6 § 1 – 1° Wetboek van Vennootschappen - Risico's en onzekerheden

Sinds begin 2023 werkt De Lijn binnen de contouren van een nieuw openbaredienstencontract (ODC). Krachtlijnen van dit contract tussen de VVM en de Vlaamse overheid zijn de klant centraal, duurzaamheid en efficiëntie. De Lijn krijgt meer autonomie inzake tarifiering en aanbod en kan zo sneller, efficiënter en flexibeler inspelen op nieuwe tendensen en ontwikkelingen.

De Lijn is volop in transitie met twee grote programma's: de uitrol van een vraagvolgend, efficiënt netwerk en de vernieuwing en vergroening van de busvloot. Deze twee trajecten zijn nauw verbonden. De Lijn heeft echter in de afgelopen jaren door een historische investeringsachterstand te weinig kunnen investeren in nieuwe voertuigen en infrastructuur. De gemiddelde leeftijd van de bussen is zo de afgelopen jaren opgelopen. De vloot is verouderd en vergt vaker preventief en curatief onderhoud. Intussen werden via het ODC middelen voorzien voor de vergroening van de vloot en de Vlaamse Regering voorziet voor 2025 in een bijkomende investering van 400 miljoen voor elektrische bussen. De Lijn bestelt volop nieuwe voertuigen. Maar die nieuwe bussen stroomden tot eind 2024 onvoldoende snel binnen. Het niet hebben van een voldoende bedrijfszekere vloot in combinatie met het tekort aan chauffeurs en technici door een oververhitte arbeidsmarkt, zet de dienstverlening van De Lijn onder druk. In 2025 zal een kentering merkbaar worden: er worden 200 nieuwe bussen verwacht en er worden nieuwe bestellingen in de markt gezet.

In 2023 werd de regelgeving voor de Lage Emissiezones (LEZ) voor Vlaanderen verstrengd: vanaf 2026 zullen enkel nog bussen met een euro 5 dieselmotor of hoger toegelaten zijn. Vanaf 2027 zijn dieselbussen verboden binnen de LEZ.

De verstrenging van de regelgeving rond de lage-emissiezones in Vlaanderen heeft een grote impact. De Lijn betaalt jaarlijks boetes door de LEZ binnen te rijden met dieselbussen. In het Regeerakkoord 2024-2029 is bepaald dat de regelgeving op vlak van de LEZ zal aangepast worden.

Art 3:6 § 1 – 3° Wetboek van Vennootschappen - Inlichtingen over omstandigheden die de ontwikkeling van de vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden

Voor een optimale combimobiliteit moeten de verschillende vervoernetten elkaar aanvullen en dus perfect op elkaar inspelen. De carpoolparking en de park-and-ride, de deelfiets aan de bushalte: het is cruciaal dat alle mobiliteitspartners samen voor een slimme en vlotte overstap zorgen, én voor tevreden reizigers. Dit kadert in het decreet basisbereikbaarheid dat de Vlaamse Regering heeft goedgekeurd.

Basisbereikbaarheid zet in op een gelaagd, efficiënt, vraaggestuurd en combimodaal openbaarvervoernetwerk. Dit gelaagd vervoermodel brengt ook een eigen overlegstructuur met zich mee. Dat is de vervoerregioraad waarbij verschillende partners samen rond de tafel zitten: het departement Mobiliteit en Openbare Werken, het Agentschap Wegen en Verkeer, De Lijn, de Mobiliteitscentrale Aangepast Vervoer en de lokale besturen. De raad is verantwoordelijk voor het opstellen van een strategisch vervoerplan voor de regio.

De uitrol van dit nieuwe openbaarvervoerplan van de vervoerregio's werd vanaf 2023 in fases uitgevoerd, begin 2025 werd de laatste fase afgerond. Dit is echter geen eindpunt. De Lijn en de vervoerregio's hebben de ambitie om het netwerk continu te blijven optimaliseren richting een meer vraaggericht netwerk.

Art 3:6 § 1 – 6° Wetboek van Vennootschappen - Overgedragen winst/verlies

Naar aanleiding van de inbreng bij de oprichting van De Lijn werd een overgedragen verlies tot uitdrukking gebracht van 20,03 miljoen euro. De historische resultaten sindsdien verantwoorden de toepassing van de waarderingsregels in de optiek van continuïteit.

In 2012 werd het eigen vermogen in deze rubriek aangevuld met 138,6 miljoen euro, een gevolg van de toepassing en het inwerkingtreden van het Rekendecreet. Dit bedrag werd rechtstreeks op de klasse 14 geboekt en loopt niet over verlies en winst.

Derhalve staat de rubriek "overgedragen winst/verlies" in saldo met een overgedragen winst.

Het eigen vermogen van De Lijn bestaat in belangrijke mate uit kapitaalsubsidies, wat het eigen vermogen sterk houdt.

Uit de begrotingsaanpassing 2025 blijkt dat De Lijn in 2025 een zelfde niveau van dotaties vanwege de Vlaamse overheid zal ontvangen. Ook voor de volgende jaren is dat vastgelegd in het Openbaredienstencontract. De impacten van de gestegen energieprijzen worden afgedekt door bijkomende dotaties vanwege de Vlaamse overheid.

**Art 3:6 § 1 – 8° Wetboek van
Vennootschappen - Financiële
instrumenten**

In 2024 heeft De Lijn geen nieuwe specifieke financiële instrumenten opgezet.

De eerste projecten in het kader van PPS-dossiers werden in gebruik genomen in 2011, het betreft de realisatie van 4 nieuwe stelplaatsen (Tongeren, Brugge, Zomergem en Overijse).

In 2012 kwam daar het project Brabo 1 bij (tramverlenging naar Wijnegem en Boechout en de tramstelplaats in Deurne). In 2015 werd het project Livan 1 in exploitatie genomen.

Ook PPS "Cluster 2" (stelplaatsen Sint-Niklaas, Leuven en Hasselt) is in exploitatie. In 2017 zijn de eerste 3 deelprojecten van Brabo 2 opgeleverd en in 2018 het vierde deelproject. Einde 2019 werd fase 5a en 5b in exploitatie genomen, daarmee is het project Brabo 2 volledig afgewerkt.

Door nieuwe beslissingen rond de ESR-neutraliteit werd De Lijn opgelegd om in 2016 ook de al bestaande PPS-projecten op balans te nemen. Dit betreft de projecten Brabo1, stelplaats Tongeren en BOvZo (stelplaatsen Brugge, Overijse en Zomergem). Deze worden eveneens onder leasing geboekt (actief) en lange termijnschuld (passief) en volgen zoals de andere projecten het ritme van jaarlijkse afschrijvingen en boeking van de financiële kosten (renten).

AANDEELHOUDERSTRUCTUUR

In het Belgisch Staatsblad van 4 februari 1994 werd volgend bericht gepubliceerd. Verwerving van aandelen op naam van de Vlaamse Vervoermaatschappij door bepaalde houders van aandelen aan toonder van de Nationale Maatschappij van Buurtspoorwegen. Houders van aandelen aan toonder van De Lijn en van de Nationale Maatschappij van Buurtspoorwegen, zoals vermeld in bijlage 2 bij het Koninklijk Besluit van 31 december 1991, worden verzocht zich vanaf 7 maart 1994 aan te bieden op de maatschappelijke zetel van de Vlaamse Vervoermaatschappij om aandelen van de Vlaamse Vervoermaatschappij te verwerven, overeenkomstig de bepalingen en van het hoger vermeld Koninklijk Besluit en van het Decreet van 31 juli 1990 tot oprichting van de Vlaamse Vervoermaatschappij, tegen inschrijving in het aandelenregister.

De aandeelhouders moeten volgende documenten voorleggen:

- de betreffende aandelen van de Nationale Maatschappij van Buurtspoorwegen
- identiteitskaart

Artikel 6§2 van het Decreet van 31 juli 1990 tot oprichting van de Vlaamse Vervoermaatschappij bepaalt dat de activa en passiva van de Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer in Antwerpen, van de Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer in Gent en van het Vlaamse gedeelte van de Nationale Maatschappij van Buurtspoorwegen, worden ingebracht in de Vlaamse Vervoermaatschappij tegen verwerving van aandelen. Aan de aandeelhouders van de Nationale Maatschappij van Buurtspoorwegen worden aandelen toegekend in de Vlaamse Vervoermaatschappij overeenkomstig de bepalingen van het Koninklijk Besluit van 31 december 1991 houdende de verdeling van de Nationale Maatschappij van Buurtspoorwegen aan het Vlaams Gewest en aan het Waals Gewest na afsluiting van de ontbinding. Overeenkomstig artikel 8, tweede lid van het decreet van 31 juli 1990 tot oprichting van de Vlaamse

Vervoermaatschappij, zoals gewijzigd in artikel 67 van het Decreet van 18 december 1992 houdende bepalingen tot begeleiding van de begroting 1993, zijn alle aandelen van de Vlaamse Vervoermaatschappij op naam. Ondertussen werd een aantal aandelen aan toonder van de NMVB aangeboden.

Kapitaalverhoging

Het kapitaal van De Lijn werd krachtens beslissing van de Vlaamse Regering de dato 14 november 2007 verhoogd met 24,44 miljoen euro. Deze kapitaalverhoging gaf aanleiding tot de uitgifte van 977 600 aandelen. Deze beslissing werd ter kennis gebracht van de aandeelhouders op de Bijzondere Algemene Vergadering van 12 november 2007. Op deze Algemene Vergadering werd tevens meegedeeld 'dat alle andere aandeelhouders van de beslissing tot kapitaalverhoging schriftelijk op de hoogte zullen gebracht worden, waarna zij eveneens de kans zullen krijgen om middels uitoefening van hun voorkeurrecht te participeren in de kapitaalverhoging van De Lijn'. Er werd ingetekend voor 6 961 nieuwe aandelen.

Kapitalen

Op de balansdatum hadden het Vlaams Gewest, de provincies, de gemeenten en de particulieren inschrijvingen voor in totaal 53 951 025 euro.

Aandelen

Op de balansdatum zijn het Vlaams Gewest, de provincies, de gemeenten en de particulieren houder van het volgend aantal aandelen:

AANDEELHOUDERS	aantallen	quota's
Vlaams Gewest	2 206 731	81,55
Provincies	183 057	6,76
Gemeenten	312 499	11,55
Particulieren	3 765	0,14
TOTAAL	2 706 052	100,00



Bijlagen

Bijlage 1: Samenstelling raad van bestuur	154
Bijlage 2: Samenstelling auditcomité	156
Bijlage 3: Samenstelling remuneratie- en benoemingscomité	157
Bijlage 4: Toelichting bij de verschillende stappen van de dubbele materialiteitsanalyse	158
Bijlage 5: Beschrijving van de Impacts, Risico's en Opportuniteiten	162



BIJLAGE 1
SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR OP 31 DECEMBER 2024
(INCL. AANWEZIGHEDEN EN VERGOEDINGEN)

Voornaam	Naam	Rol	Namens	Begin mandaat	Einde mandaat
Johan	Sauwens	Voorzitter	Gemeenten	25/01/2015	30/04/2025
Marc	Descheemaecker	Ondervoorzitter	Vlaams Gewest	25/01/2015	30/04/2025
Johan	Decuyper	Bestuurder	Onafhankelijk	12/07/2023	30/04/2025
Irina	De Knop	Bestuurder	Vlaams Gewest	25/01/2015	10/07/2024 ⁽¹⁾
Bruno	De Saegher	Bestuurder	Vlaams Gewest	01/10/2016	30/04/2025
Peter	Hertog	Bestuurder	Werknemers SERV	25/01/2023	30/04/2025
Rachel	Lamock	Bestuurder	Onafhankelijk	12/07/2023	30/04/2025
Luc	Martens	Bestuurder	Vlaams Gewest	25/01/2015	30/04/2025
Evelien	Putman	Bestuurder	Onafhankelijk	24/01/2018	30/04/2025
Katrien	Vanhulle	Bestuurder	Onafhankelijk	24/01/2018	30/04/2025
Katleen	Vantyghem	Bestuurder	Gemeenten	24/09/2021	30/04/2025
Machteld	Claerhout	Commissaris Vlaamse Regering	Minister Mobiliteit	24/03/2022	30/04/2025
Maarten	Van Onckelen	Commissaris Vlaamse Regering	Minister Financiën en Begroting	01/05/2020	30/04/2025
Jochen	Goekint	Waarnemer	Werkgevers SERV	25/01/2023	30/04/2025
Erik	Quisthoudt	Waarnemer	ACLVB	15/05/2020	30/04/2025
Stan	Reusen	Waarnemer	ACOD	04/12/2020	30/04/2025
Jo	Van der Hertem	Waarnemer	ACV-Openbare Diensten	01/05/2021	30/04/2025

⁽¹⁾ Onverenigbaar met haar mandaat in de Kamer van Volksvertegenwoordigers.

	Functie	Aantal bijgewoonde vergaderingen*	BRUTO-BEDRAGEN			NETTO-BEDRAGEN
			Presentie-geld	Vaste vergoeding	Totaal	Verplaatsingskosten**
Johan Sauwens	Voorzitter	11 op 11 (100%)	8 133,12	7 398,56	15 531,68	2 796,08
Marc Descheemaeker	Ondervoorzitter	11 op 11 (100%)	4 066,56	3 699,28	7 765,84	2 463,79
Johan Decuyper	Bestuurder	8 op 11 (72,72 %)	2 954,84	3 699,28	6 654,12	
Irina De Knop	Bestuurder (tot 10 juli 2024)	3 op 5 (60 %)	1 097,10	0,00	1 097,10	
Bruno De Saegher	Bestuurder	9 op 11 (81,82 %)	3 327,85	3 699,28	7 027,13	184,92
Peter Hertog	Bestuurder	9 op 11 (81,82 %)	3 327,85	3 699,28	7 027,13	
Rachel Lamock	Bestuurder	10 op 11 (90,91 %)	3 693,55	3 699,28	7 392,83	950,09
Luc Martens	Bestuurder	0 op 11 (0 %)	0,00	0,00	0,00	
Evelien Putman	Bestuurder	10 op 11 (90,91 %)	3 700,86	3 699,28	7 400,14	727,75
Katrien Vanhulle	Bestuurder	9 op 11 (81,82 %)	3 327,85	3 699,28	7 027,13	
Katleen Vantighem	Bestuurder	10 op 11 (90,91 %)	3 693,55	3 699,28	7 392,83	53,86
Machteld Claerhout	Regeringscommissaris	5 op 11 (45,45 %)	1 828,50	0,00	1 828,50	
Maarten Van Onckelen	Regeringscommissaris	11 op 11 (100 %)	4 066,56	3 699,28	7 765,84	799,94
TOTAAL			€ 43 218,19	€ 40 692,08	€ 83 910,27	€ 7 976,43

			NETTO-BEDRAGEN			
Jochen Goekint	Waarnemer			1 800,00	1 800,00	
Jo Van Der Herten	Waarnemer			1 800,00	1 800,00	
Erik Quisthoudt	Waarnemer			1 350,00	1 350,00	
Stan Reusen	Waarnemer			1 800,00	1 800,00	
TOTAAL					€ 6 750,00	

* Vergaderingen met schriftelijke beraadslaging zijn niet inbegrepen en worden niet vergoed.

** Inclusief verplaatsingskosten naar auditcomité, remuneratie- en auditcomité, vergaderingen, persconferenties, ...
Allemaal vanuit hun functie als lid van de raad van bestuur.

BIJLAGE 2

SAMENSTELLING AUDITCOMITÉ

(INCL. AANWEZIGHEDEN EN PRESENTIEGELDEN)

	Functie	Aantal bijgewoonde vergaderingen	BRUTO-BEDRAGEN
			Presentiegeld
Katrien Vanhulle	voorzitter	7 op 7	5 163,66
Marc Descheemaecker	Lid	5 op 7	1 843,12
Evelien Putman	Lid	6 op 7	2 208,82
Johan Sauwens	Lid	7 op 7	2 581,83
Machteld Claerhout	Regeringscommissaris	3 op 7	1 097,10
Maarten Van Onckelen	Regeringscommissaris	7 op 7	2 581,83
TOTAAL			€ 15 476,36

BIJLAGE 3**SAMENSTELLING REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMITÉ
(INCL. AANWEZIGHEDEN EN PRESENTIEGELDEN)**

	Functie	Aantal bijgewoonde vergaderingen	BRUTO-BEDRAGEN
			Presentiegeld
Johan Sauwens	Voorzitter	6 op 6	4 446,88
Marc Descheemaecker	Lid	6 op 6	2 223,44
Irina De Knop	Lid (tot 10 juli 2024)	1 op 3	365,70
Rachel Lamock	Lid	5 op 6	1 857,74
Luc Martens	Lid (tot 10 juli 2024)	0 op 3	0,00
Machteld Claerhout	Regeringscommissaris	0 op 6	0,00
Maarten Van Onckelen	Regeringscommissaris	5 op 6	1 857,74
TOTAAL			€ 10 751,50

BIJLAGE 4

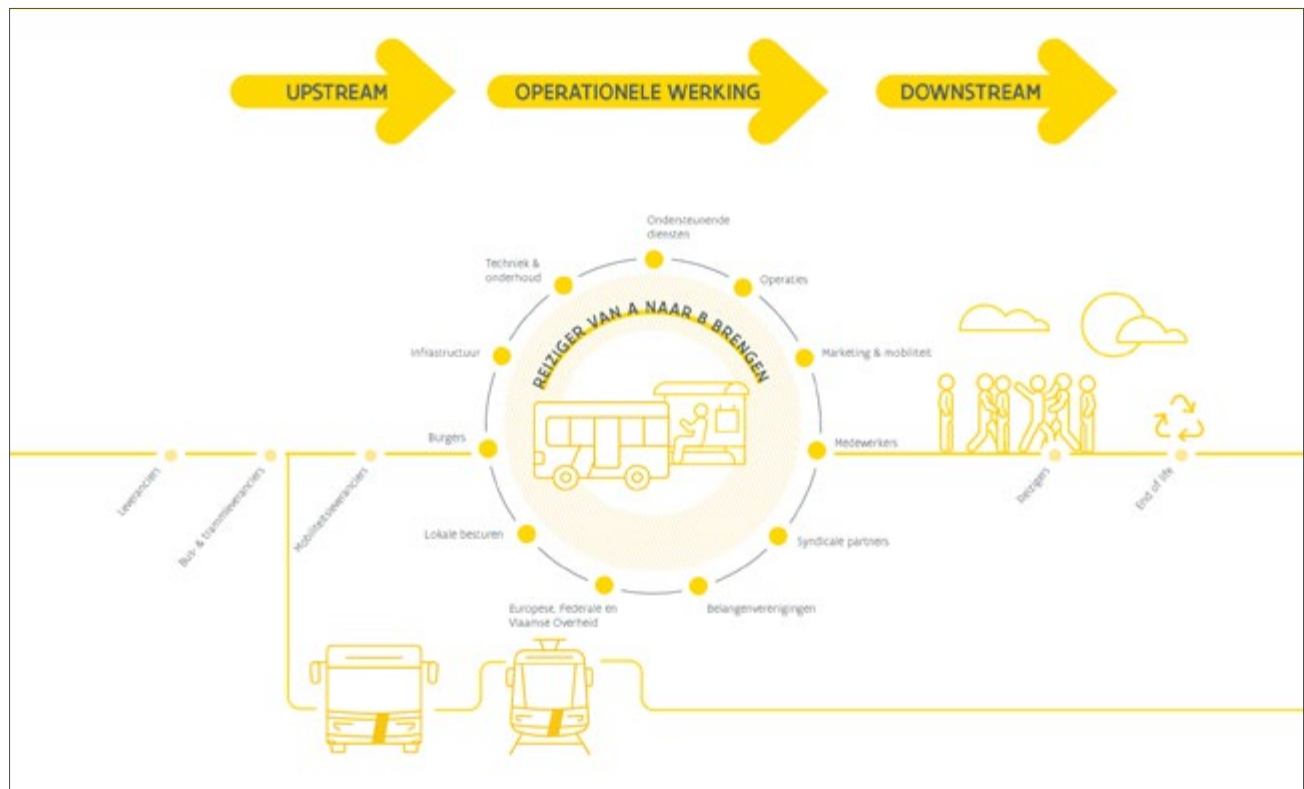
TOELICHTING BIJ DE VERSCHILLENDE STAPPEN VAN DE DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE

STAP 1: VOORBEREIDING EN ANALYSE

1a. Spelers binnen de waardeketen

Spelers binnen de waardeketen kunnen zich zowel upstream als downstream bevinden:

- **Upstream** spelers (zoals leveranciers) leveren producten of diensten die de onderneming gebruikt voor het ontwikkelen van haar eigen producten of diensten.
- **Downstream** entiteiten ontvangen dan weer producten of diensten van de onderneming.



1b. Potentiële materiële ESG-thema's**E****E1 Klimaatsverandering**

- Energie
- Aanpassing klimaatsverandering
- Matigen van klimaatsverandering

E2 Vervuiling

- Luchtvervuiling
- Watervervuiling
- Bodemvervuiling

E3 Water

- Waterverbruik
- Waterafvoer

E5 Circulaire economie

- Instroom van (hulp) bronnen, inclusief het gebruik ervan
- Uitstroom van (hulp) bronnen gerelateerd aan producten en diensten
- Afval

S**S1 Eigen werknemers**

- Sociaal overleg
- Veiligheid en gezondheid
- Gendergelijkheid en gelijke beloning voor werk van gelijke waarde
- Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden
- Werkgelegenheid en inclusie van mensen met een handicap
- Diversiteit

S4 Consumenten & eindgebruikers

- Privacy & security
- Toegang tot kwalitatieve informatie
- Veiligheid en gezondheid
- Non-discriminatie
- Toegang tot producten en services

G**G1 Bestuur**

- Bedrijfscultuur
- Politieke participatie en lobbyactiviteiten
- Betalingspraktijken

STAP 2: STAKEHOLDERBENADERING

In juni 2023 zetten we de eerste stappen richting de dubbele materialiteit, door ons eerst te focussen op de impactsmaterialiteit. We stuurden een online bevraging naar zowel interne als externe stakeholders én organiseerden rondetafelgesprekken op het stakeholderforum.

Bij beide benaderingen betrokken we zowel onze eigen collega's als externe experts van belangenverenigingen, leveranciers, collega's binnen de kennisclimaat, leden van de Mobiliteitsraad van Vlaanderen (MORA), steden en gemeenten, de (Vlaamse) overheid, verzekeraars, ... Natuurlijk mocht hier een andere belangrijke externe stakeholdersgroep, namelijk onze reizigers, niet ontbreken.

In 2024 gingen we nog verder en focusten we ons op het andere gedeelte van de dubbele materialiteit, namelijk het **financiële luik**. Dat deden we samen met geïdentificeerde interne experts tijdens verschillende workshops.

STAP 3: DUBBELE MATERIALITEIT

3a. Identificatie van impactmaterialiteit

Interne en externe stakeholders kregen vragen over de impactmaterialiteit op korte, middellange en lange termijn. Om deze te bepalen, polsten we naar

- de **ernst** van het mogelijke effect.
Die wordt gedefinieerd als de gemiddelde score van de schaal, de reikwijdte en het eventuele onherstelbare karakter ervan.
- de **waarschijnlijkheid** dat het optreedt.

3b. Identificatie van financiële materialiteit

Om de financiële impact te bepalen, keken we naar risico's en kansen voor De Lijn.

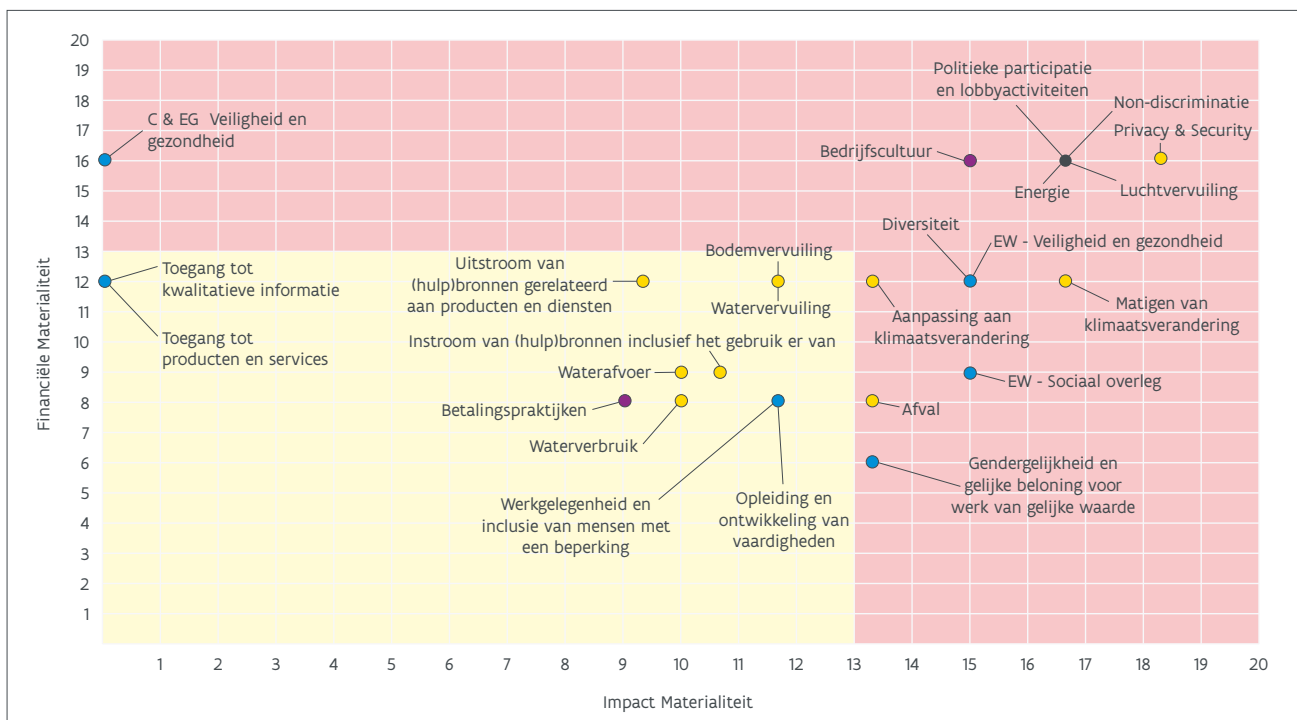
Concreet vroegen we naar

- de **omvang** van het mogelijke effect.
Deze definiëren we als de hoogste score van de criteria (het financiële effect, de operationele impact op reizigers, wat dat betekent voor onze reputatie, ...).
- de **waarschijnlijkheid** dat deze kan optreden.

3c. Dubbele materialiteitsmatrix

Dankzij de input van zowel onze interne als externe stakeholders identificeerden en prioriteerden we onze impact en financiële materialiteit. We verwerkten de scores en zetten deze om in een **dubbele materialiteitsmatrix**:

- Op de x-as tonen we de (potentiële en werkelijke) positieve en negatieve effecten op mens en milieu (inside-out).
- Op de y-as geven we de risico's en opportuniteiten die financiële gevolgen (kunnen) hebben weer (outside-in).



BIJLAGE 5

BESCHRIJVING VAN DE IMPACTS, RISICO'S EN OPPORTUNITEITEN

Materieel onderwerp	Materieel sub-onderwerp	Type IRO	Omschrijving IRO
Milieu	Aanpassing aan klimaatsverandering	Impact	Extreme weersomstandigheden (hitte, overstromingen, ...) kunnen het aanbod voor onze reizigers verstoren.
	Aanpassing aan klimaatverandering	Opportuniteit	De Lijn kan een belangrijke rol spelen in het realiseren van de modal shift. Hoe? Door een performant openbaarvervoeraanbod aan te bieden, dat een volwaardig alternatief is voor de auto.
	Aanpassing aan klimaatverandering	Risico	Verandering in wetgeving (zoals het invoeren van lage-emissiezones en milieureglementeringen) kan leiden tot hogere (investerings)kosten. Vooral wanneer we moeten voldoen aan de wetgeving en/of we proberen om onhaalbare verwachtingen in te lossen (bijvoorbeeld wanneer er beperkte ruimte is). Dat kan leiden tot boetes, imagoschade, ...
	Matigen van klimaatverandering	Impact	Het uitvoeren van onze activiteiten kan leiden tot de productie van CO ₂ -uitstoot.
	Matigen van klimaatverandering	Risico	Een stijgende verwachting en vraag naar een groener mobiliteitsaanbod én infrastructuur brengt risico's met zich mee. Vooral wanneer we onvoldoende investeren, wat op zijn beurt weer kan leiden tot boetes en/of imagoschade.
	Energie	Impact	De CO ₂ -uitstoot die De Lijn produceert bij het uitvoeren van activiteiten.
	Energie	Opportuniteit	Het vergroenen van de vloot en reduceren van het energieverbruik leidt tot een daling in CO ₂ -uitstoot.
	Energie	Risico	De vraag naar energie neemt toe in de maatschappij, terwijl de beschikbare voorraad beperkt is. Dat kan leiden tot tekorten in onze energievoorziening.
	Energie	Risico	Dat we afhankelijk zijn van buitenlandse leveranciers voor de import van energiebronnen kan leiden tot tekorten, onzekerheid of stijgende prijzen (door oorlog, economische crisissen, ...).
	Luchtvervuiling	Opportuniteit	Investeren in vergroening zorgt voor een uitstootreductie. Dat heeft een positief effect op de gezondheid van de bevolking, leefbaarheid van de omgeving en het imago van De Lijn.
	Luchtvervuiling	Impact	De activiteiten van De Lijn dragen bij tot luchtverontreiniging, wat kan leiden tot gezondheidsproblemen.
	Luchtvervuiling	Risico	De invoering van lage-emissiezones en het moeten voldoen aan de geldende normen kan leiden tot een verhoging van kosten.

Materieel onderwerp	Materieel sub-onderwerp	Type IRO	Omschrijving IRO
Milieu	Afval	Risico	Er is een financieel risico (zoals boetes en hogere afvalverwerkingskosten) alsook een risico op reputatieschade (wanneer we foutief zouden sorteren).
	Afval	Impact	De productie, het transport en de verwerking van afval hebben een impact op het klimaat.
	Afval	Opportunititeit	Minder inkoopkosten dankzij investeringen in productcirculariteit door gebruikte producten (zoals bussen en trams) te verkopen, en/of onderdelen te hergebruiken of te recyclen.
Sociaal - Eigen personeel	Veiligheid en gezondheid	Opportunititeit	Investeren in de (fysieke en mentale) veiligheid en gezondheid van onze medewerkers zorgt voor meer tevredenheid, minder verzuim en een positief imago.
	Veiligheid en gezondheid	Risico	Agressie door reizigers (naar ofwel hun medereizigers of onze medewerkers toe) zorgt voor een onveilig gevoel. Mogelijk leidt het ook tot een daling in onze reizigersaantallen.
	Veiligheid en gezondheid	Risico	Langdurige stress en een te hoge werkdruk kunnen onder meer leiden tot gezondheidsklachten (zoals burn-outs) en/of een toename van het aantal arbeidsongevallen.
	Veiligheid en gezondheid	Impact	Bescherming van de veiligheid, gezondheid en het welzijn van de werknemers via het milieu-, gezondheids- en veiligheidsbeleid en opleidingen.
	Diversiteit	Opportunititeit	Stimuleren van diversiteit door inclusieve wervingspraktijken te implementeren en diversiteitsambassadeurs aan te stellen.
	Diversiteit	Impact	De Lijn voert een diversiteits- en inclusief beleid voor zowel haar eigen medewerkers als haar reizigers.
	Sociale dialoog	Impact	Betere communicatie en samenwerking tussen management en medewerkers.
	Gendergelijkheid en gelijke beloning voor werk van gelijke waarde	Impact	Gendergelijkheid en gelijke beloning voor werk van gelijke waarde hebben een impact op de werksfeer en het welzijn van de medewerkers
Sociaal - Reizigers	Non-discriminatie	Opportunititeit	We vervullen een voorbeeldfunctie door discriminatie aan te pakken via sensibilisering naar reizigers toe. Dat is positief voor het imago van De Lijn.
	Non-discriminatie	Impact	Een inclusief en non-discriminatiebeleid voeren waar eindgebruikers zich gerespecteerd en veilig voelen.

Materieel onderwerp	Materieel sub-onderwerp	Type IRO	Omschrijving IRO
Sociaal - Reizigers	Privacy & security	Opportuniteit	De Lijn voorziet (voldoende) trainingen en opleidingen voor haar medewerkers om op een verantwoorde manier om te gaan met persoonsgegevens.
	Privacy & security	Risico	IT-systemen van De Lijn worden gehackt.
	Privacy & security	Impact	Het verzamelen van data en privé-gegevens van reizigers die niet in overeenstemming zijn met de GDPR-wetgeving (General Data Protection Regulation).
	Privacy & security	Impact	Onvoldoende preventie, detectie en bescherming van data kunnen leiden tot diefstal van persoonsgegevens (van de eindconsument).
	Veiligheid & gezondheid	Risico	Onvoldoende investeren in onderhoud van voertuigen en infrastructuur kan leiden tot gebrekkige dienstverlening en veiligheidsproblemen.
Governance	Bedrijfscultuur	Risico	Indien de medewerkers van De Lijn niet handelen volgens de normen en waarden van De Lijn kan dit een negatief effect hebben op de werksfeer en het imago van De Lijn.
	Bedrijfscultuur	Opportuniteit	Investeren in een positieve bedrijfscultuur versterkt de werksfeer en het imago van De Lijn. Hierdoor kan De Lijn werknemers aantrekken en behouden.
	Bedrijfscultuur	Impact	De Lijn streeft naar een cultuur gericht op de klant, efficiëntie en duurzaamheid.
	Politieke participatie & lobbyactiviteiten	Impact	De Lijn heeft een adviserende rol richting beleidsinstanties om de vergroening en de modal shift te stimuleren.
	Politieke participatie & lobbyactiviteiten	Risico	De politieke belangen kunnen botsen met de eigen belangen van De Lijn met het risico op: budgettaire beperkingen, vertraging in beslissingen, ontbreken van langetermijnvisie... wat kan leiden tot het niet kunnen nakomen van investeringen/uitvoeren voorziene projecten.
	Politieke participatie & lobbyactiviteiten	Opportuniteit	De Lijn investeert in samenwerking met lokale, regionale en nationale en Europese beleidsorganisaties om haar werking te ondersteunen. Met specifieke aandacht voor investeringen in infrastructuur, uitbreiding van netwerk, modernisering van de vloot en andere initiatieven.



ESRS-GEGEVENS

Ons duurzaamheidsverslag bevat een aantal indicatoren die voldoen aan de nieuwe Europese richtlijn in verband met duurzaamheidsrapportering.

ESRS	Rapporteringsvereiste	pagina
ESRS 2	GOV-1 De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	42
	GOV-2 Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen van de onderneming	54
	GOV-3 Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	-
	GOV-4 Due diligenceverklaring	-
	GOV-5 Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	-
ESRS E1	E1.IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële klimaatimpacts, -risico's en -kansen in kaart te brengen en analyseren	158
	E1.SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	162
	E1-1 Transitieplan voor klimaatmitigatie	64
	E1-2 Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	-
	E1-3 Maatregelen wat betreft het beleid ten aanzien van klimaatverandering	71
	E1-4 Doelen inzake klimaatmitigatie & klimaatadaptatie	63
	E1-5 Energieverbruik en energiemix	78
	E1-6 Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissie	65
	E1-9 Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	-
ESRS E2	E2.IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële verontreinigingsimpacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	158
	E2-1 Beleid t.a.v. verontreiniging	-
	E2-2 Maatregelen en middelen wat betreft verontreiniging	-
	E2-3 Doelen wat betreft verontreiniging	-
	E2-4 Verontreiniging van lucht, water en bodem	82
	E2-6 Beoogde financiële effecten van impacts, risico's en kansen wat betreft verontreiniging	-
ESRS E5	E2.IRO-1 Beschrijving van de processen om voor materiaalgebruik en circulaire economie materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	158
	E5-1 Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	-
	E5-2 Beleid en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie	-
	E5-3 Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	-
	E2-5 Materiaaluitstromen	-
	E2-6 Beoogde financiële effecten van impacts, risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	-

ESRS	Rapporteringsvereiste	pagina
ESRS S1	S1.SBM-2 Belangen en opvattingen van stakeholders	60
	S1.SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	162
	S1-1 Beleid ten aanzien van eigen personeel	85
	S1-2 Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	87
	S1-3 Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	88
	S1-4 Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	90
	S1-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	-
	S1-6 Kenmerken van de werknemers van de onderneming	92
	S1-7 Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel van de onderneming	93
	S1-8 Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	93
	S1-9 Diversiteitsmaatstaven	94
	S1-14 Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	96
	S1-16 Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	
	S1-17 Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	89
ESRS S4	S4.SBM-2 Belangen en opvattingen van stakeholders	60
	S4.SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	162
	S4-1 Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	98
	S4-2 Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	100
	S4-3 Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	102
	S4-4 Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	103
	S4-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	-
ESRS G1	G1.IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	158
	G1-1 – Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	110
	G1-5 – Politieke invloed en lobbyactiviteiten	112



Dank aan de collega's die op een of andere manier hebben bijgedragen aan dit geïntegreerde jaarverslag.

Verantwoordelijke uitgever

Ann Schoubs
Motstraat 20
2800 Mechelen

Publicatie

Redactie en lay-out: De Lijn
Foto's en illustraties: De Lijn
Publicatie: mei 2025