

Sneller naar duurzaam

Geïntegreerd
jaarsverslag **2025**



Beweeg mee



Over dit verslag

Naam van de organisatie

De 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
800 Mechelen

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 2025 tot en met 31 december 2025.

Op weg naar een geïntegreerde verslaggeving

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

Frequentie

Dit is de zesde 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.

CSRD

De Lijn hecht veel belang aan transparante communicatie over haar maatschappelijke meerwaarde, ecologische voetafdruk en sociale impact. Daarom rapporteert De Lijn op vrijwillige basis duurzaamheidsinformatie in het geïntegreerd jaarverslag. De vrijwillig gepubliceerde duurzaamheidsindicatoren en toelichtingen worden opgesteld op basis van interne methodologieën, beschikbare gegevens en praktische haalbaarheid. Er werd, waar relevant en haalbaar, aansluiting gezocht bij de structuur en principes van de ESRS-standaarden, zonder dat deze volledig,

exhaustief of strikt volgens het CSRD-rapporteringskader werden toegepast. Dit gedeelte is niet ter externe controle voorgelegd.

Hoewel De Lijn streeft naar correcte, transparante en betrouwbare duurzaamheidsinformatie, kan zij geen garanties bieden over de volledigheid, vergelijkbaarheid of tijdige actualisatie van de vrijwillig gepubliceerde gegevens. De Lijn aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik, de interpretatie of de doorwerking van deze informatie buiten de context van dit geïntegreerd jaarverslag.

Wijzigingen ten opzichte van vorige rapporteringsperiode

We maken stapsgewijs de overgang naar een duurzaamheidsverslaggeving die meer en meer in lijn ligt met de ESRS-standaarden en laten de GRI-richtlijnen (Global Reporting Initiative) los.

Inhoudstafel

Onze organisatie en strategie	4
Voorwoord	5
Strategie	6
De Lijn in 2025	10
Kerncijfers	24
Governance	28
De Lijn binnen de Vlaamse overheid	29
Governance & risicobeheer	30
De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichtshoudende organen	31
Duurzaamheid	42
Ons duurzaamheidstraject	43
Onze dubbele materialiteitsanalyse	46
Beweeg mee naar minder CO ₂	53
Beweeg mee naar een veiligere werkplek	67
Beweeg mee naar een betere mobiliteit	79

Financieel verslag	87
Balans op 31 december	88
Resultatenrekening	89
Sociale balans	101
Samenvatting van de waarderingsregels	103
Commentaar op de jaarrekening	111
Aandeelhoudersstructuur	114
Bijlagen	115
Bijlage 1: Samenstelling, aanwezigheden en vergoedingen raad van bestuur	116
Bijlage 2: Samenstelling, aanwezigheden en presentiegelden auditcomité	117
Bijlage 3: Samenstelling, aanwezigheden en presentiegelden remuneratie- en benoemingscomité	117
Bijlage 4: Gehanteerde methodologie en assumpties	118
ESRS-tabel	119

Onze organisatie en strategie



Voorwoord



Ann Schoubs

directeur-generaal

Joris Vandenbroucke

voorzitter raad van bestuur

Sneller naar duurzaam

De toekomst is duurzaam, zeker als het om openbaar vervoer gaat. In 2025 hebben we die duurzame toekomst versneld dichterbij gebracht – en die duurzame versnelling blijven we ook de komende jaren aanhouden.

Het voorbije jaar hebben we namelijk sterk geïnvesteerd in de vergroening van ons voertuigenpark. Zo hadden we eind 2025 al 197 elektrische bussen in dienst, verspreid over 11 verschillende stelplaatsen in Vlaanderen. Op onze stelplaatsen hebben we intussen ook 480 laadpunten met alle bijbehorende infrastructuur.

Voor de aankoop van nieuwe emissievrije voertuigen trok de Vlaamse Regering vorig jaar 400 miljoen euro extra uit. Daardoor konden we ook nog eens 652 nieuwe e-bussen bestellen.

De komende jaren willen we dat hoge ritme van elektrificatie aanhouden: we mikken op de instroom van zowat 200 e-bussen per jaar. De doelstelling blijft om tegen 2035 emissievrij openbaar vervoer aan te bieden in heel Vlaanderen.

Dat kunnen we niet alleen. Onze partners-exploitanten vormen mee de motor van die versnelde verduurzaming. Zij beschikten eind 2025 over 766 elektrische bussen – en daarmee komt de gezamenlijke kaap van 1 000 e-bussen stilaan in zicht.

Duurzaam betekent ook betrouwbaar. Waar we in het verleden kampten met een groot aantal niet-gereden ritten, zijn we er in 2025 in geslaagd om dat aantal terug te dringen, van 2,86 % in 2024 naar 1,59 % eind 2025. De inzet van almaar meer nieuwe voertuigen speelt daarin vanzelfsprekend een grote rol.

Zo konden we in 2025 onze reizigers een meer betrouwbare dienstverlening aanbieden. En dat is wat ons drijft, als maatschappelijke dienstverlener: onze reizigers. Zij staan centraal bij alles wat we doen.

De dienstverlening die we aan onze reizigers aanbieden, moeten we verwezenlijken binnen een budget in evenwicht. Naast de versnelde verduurzaming is dat een van de grote uitdagingen waarvoor we staan – zeker ook omdat de Vlaamse Regering in 2026 ook van

De Lijn een financiële inspanning verwacht om de Vlaamse begroting sluitend te maken. We krijgen 35,5 miljoen euro minder om ons aanbod uit te voeren.

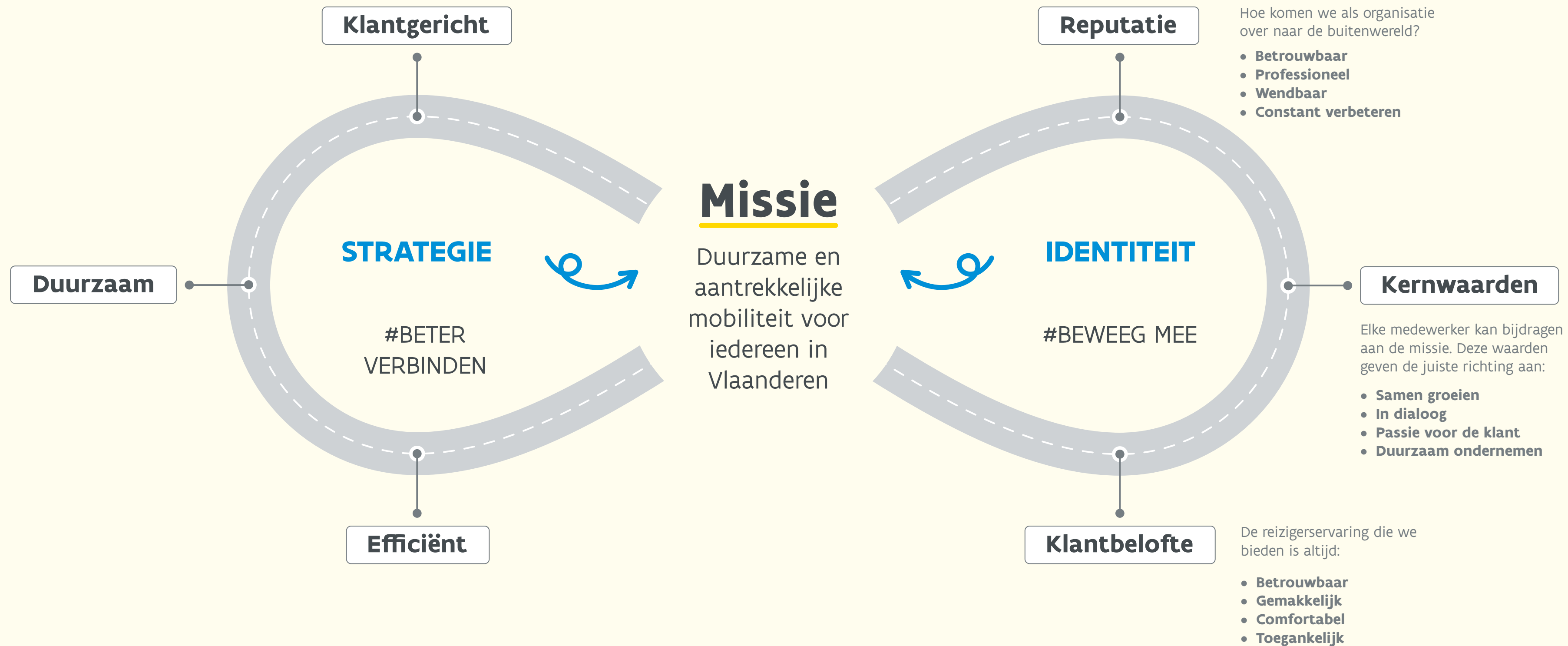
We hebben in 2025 sterk ingezet op een verhoogde efficiëntie – denk maar aan de invoering van de laatste fase van basisbereikbaarheid, waarbij we ons aanbod versterkten op assen waar de vraag het grootst is. Daarnaast identificeerden we voor elke vervoerregio minder performante lijnen. Die oefeningen zullen ons zeker kunnen helpen om de gevraagde inspanning te leveren.

Aantrekkelijk openbaar vervoer aanbieden voor iedereen in Vlaanderen, dat blijft onze missie. We blijven die uitdaging aangaan met een gemotiveerd team van bijna 8 000 mensen – net zoals we dat in 2025 hebben gedaan.

Strategie

ONS VERHAAL

BETER VERBONDEN VLAANDEREN





Onze missie

‘Duurzame en aantrekkelijke mobiliteit voor iedereen in Vlaanderen.’

Om onze missie te realiseren, hanteren we een heldere strategie en blijven we dicht bij onze klantgerichte identiteit.

Onze strategie

Onze strategie is gebaseerd op **drie pijlers**: klantgericht, duurzaam en efficiënt.

Klantgericht

We plaatsen de inzichten en noden van de klant centraal. Zo houden we rekening met de samenleving die steeds verandert, maar komen we ook onze huidige beloftes na. We bieden correcte en proactieve reisinformatie, rijden alle beloofde ritten, verhogen de stiptheid, ... en we dragen ook bij aan veilige, propere en toegankelijke voertuigen en haltes.

Duurzaam

We blijven onze vloot verder vergroenen en streven naar klimaatneutrale gebouwen tegen 2045. Daarbij doen we aan circulair denken: dat uit zich onder andere in het materiaalgebruik en afvalbeheer. Verder zorgen we ervoor dat onze medewerkers zich duurzaam kunnen verplaatsen naar veilige en inspirerende werkomgevingen.

Efficiënt

Ons aanbod is dynamisch en vraaggestuurd. Bij alles wat we doen, focussen we op waardecreatie. Zo bouwen we actief aan een ecosysteem met flexibele exploitanten, performante leveranciers en innoverende partners. Zelf blijven we ook vooruitdenken en spelen we in op de digitale knowhow van de toekomst.

Onze identiteit

Het is cruciaal dat we onze reizigers een excellente reiservaring aanbieden én dat we ten aanzien van onze stakeholders een sterke reputatie uitbouwen. Daarom moeten onze medewerkers doordrongen zijn van de kernwaarden van De Lijn.



Beoogde reputatie naar onze stakeholders

Betrouwbaar

We zeggen wat we doen en we doen wat we beloven. Zo bouwen we aan kwaliteit en borgen dit in onze processen. Dat uit zich bijvoorbeeld in onze relatie met onze partners en reizigers. We behandelen hen correct, luisteren naar hun noden en houden daar rekening mee. Maar ook veiligheid speelt een grote rol: het is dan ook essentieel dat onze infrastructuur en onze vloot goed functioneren.

Professioneel

We werken aan effectieve mobiliteitsoplossingen. Dat doen we op basis van ons goed georganiseerd en effectief netwerk, onze data-gedreven aanpak en met medewerkers die klantgericht en deskundig werken.

Wendbaar

We spelen in op de noden van de samenleving en bereiden ons grondig voor op de toekomst. Dat doen we door verschillende scenario's uit te tekenen, maar ook door de nodige dynamiek in onze werking te bewaken. Zo kunnen we snel en adequaat antwoorden (blijven) bieden.

Constant verbeterend

We zetten in op innovatie. We volgen de reisbegeleiding en interne werking nauw op en optimaliseren waar opportuun. Daarbij maken de elektrificatie van onze vloot en duurzame keuzes voor onze infrastructuur absoluut het verschil.

Kernwaarden voor onze medewerkers

Samen groeien

De veranderende wereld om ons heen vraagt om meer flexibiliteit. Daarom blijven we bijleren, zijn we oplossingsgericht en durven we uit onze comfortzone stappen. We streven naar voortdurend verbeteren en innoveren.

In dialoog

We geloven dat samenwerken leidt tot sterkere resultaten. En dus gaan we in gesprek met elkaar en luisteren we naar elkaar, zoeken we andere perspectieven op, ... We zijn ervan overtuigd dat we zo meer kunnen bereiken – niet alleen als organisatie, maar ook in samenwerking met onze partners.

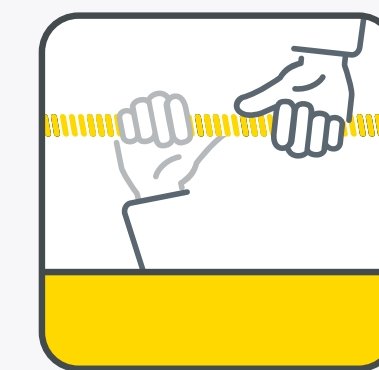
Passie voor de klant

Klantentevredenheid is onze hoogste doelstelling. We zoeken actief naar feedback, analyseren de noden en zoeken naar gepaste antwoorden. Dat wordt weerspiegeld in elke beslissing, elk project en elke dagelijkse taak. Het zit in ons DNA om rekening te houden met de behoeften en wensen van onze interne en externe klanten.

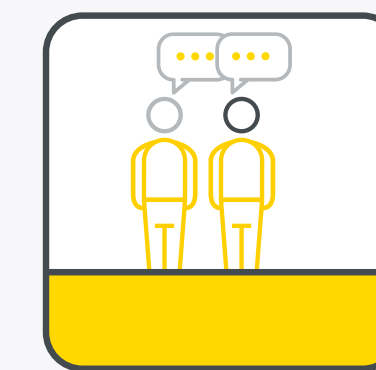
Duurzaam ondernemen

We hebben niet alleen oog voor mekaar, maar ook voor onze omgeving. We zijn respectvol, gaan kostenbewust en duurzaam te werk, handelen ethisch en integer, ...

Zo waken we erover dat afspraken, wetgeving en deontologie worden nageleefd. We stellen steeds het welzijn en de veiligheid van alle betrokkenen voorop. Door te kiezen voor duurzame mobiliteit kiezen we actief voor een positieve impact op de leefbaarheid, de luchtkwaliteit, het milieu en het klimaat in Vlaanderen.



SAMEN GROEIEN



IN DIALOOG



PASSIE VOOR DE KLANT



DUURZAAM ONDERNEMEN

De Lijn in 2025

Reizigers



372 891 948

Aantal reizigers in 2025



Lijnwinkels

In het najaar van 2025 openen we onze nieuwe Lijnwinkels in de treinstations van Oostende en Brussel-Noord – op een strategisch mobiliteitsknooppunt van trein, bus, tram en internationale verbindingen. In de nieuwe Lijnwinkels staan bereikbaarheid, efficiëntie en persoonlijke ondersteuning centraal. In de open en toegankelijke ruimte staan onze medewerkers reizigers snel en comfortabel bij. Reizigers kunnen ook een afspraak boeken via de website of ter plaatse, zodat ze op het moment dat het hen het best uitkomt persoonlijk geholpen worden – niet alleen over het aanbod van De Lijn, maar ook over vormen van deelmobiliteit zoals Blue-bike en Cambio.

Zorgeloos op kamp

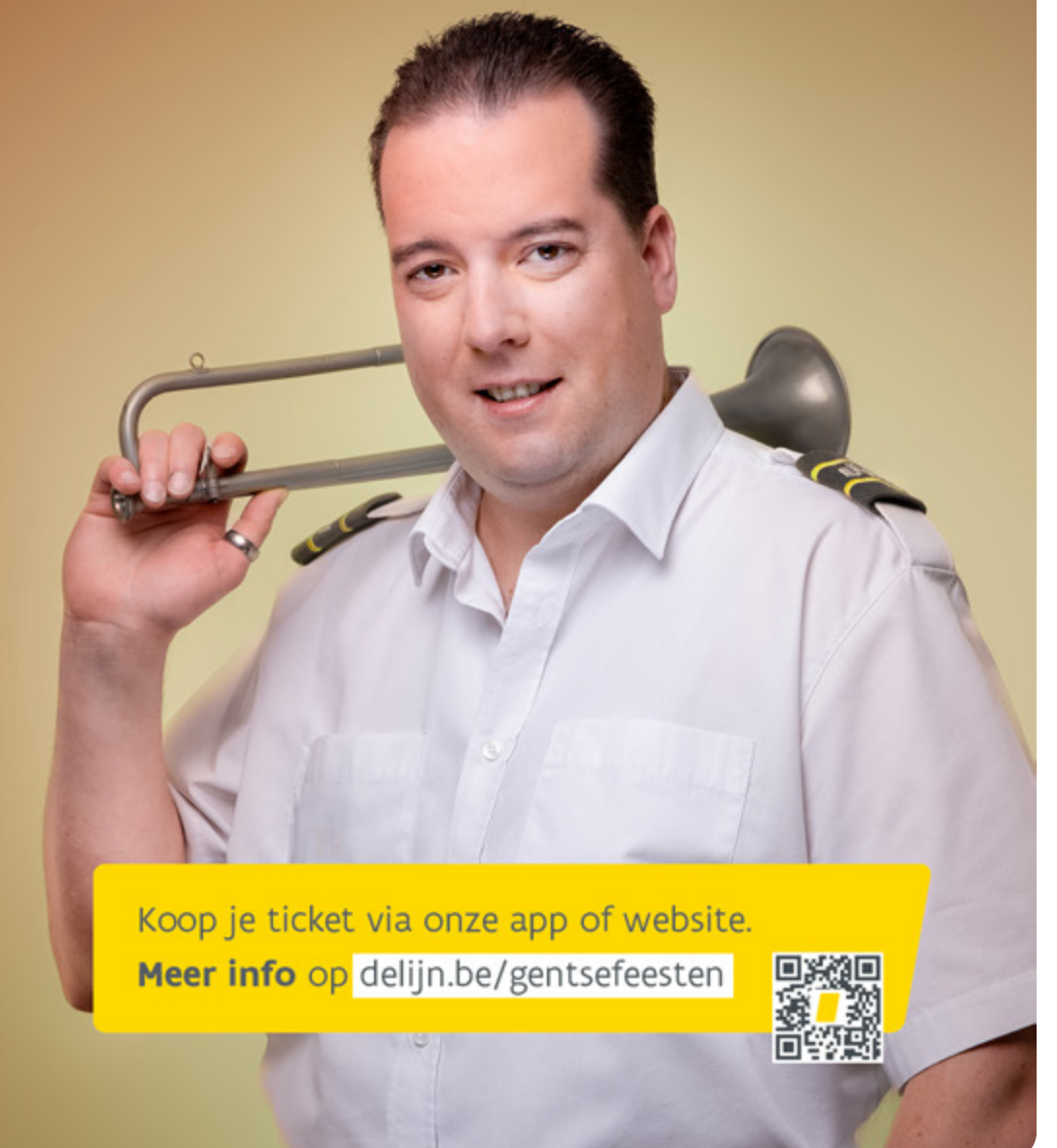
In de zomer van 2025 brachten we 206 jeugdverenigingen naar hun kampplaats: dankzij voordelig busvervoer betaalden ze slechts 2,10 euro per persoon voor een groepsticket.

+640 000

Zoveel reizigers namen onze (vaak gratis) pendelbussen naar een van de vele evenementen:

- Hallerbos
- Ronde van Vlaanderen
- Carnaval Halle
- Carnaval Aalst
- Gentse Feesten
- Rock Werchter
- Werchter Boutique
- Graspop
- Tomorrowland
- Pukkelpop
- ... en nog vele andere

Bas brengt je tot op de eerste rij van de **Gentse Feesten**



Koop je ticket via onze app of website.

Meer info op delijn.be/gentsefeesten



Nieuwe tarieven

Op 1 april 2025 paste De Lijn haar tarieven aan. Voor het eerst in drie jaar stegen de tarieven, gemiddeld met 18 %. Met de aanpassing brachten we onze tarieven in lijn met de gestegen levensduurte. We kregen daartoe de mogelijkheid omdat de Vlaamse Regering eerder dat jaar beslist had over de tariefautonomie van De Lijn.

Voor jongeren van 18 tot 24 jaar bleef het tarief van de Buzzy Pazz 12 maanden ongewijzigd. Op een belangrijk scharnierpunt in hun leven – verder studeren of beginnen werken – krijgen zij zo een extra duwtje in de rug richting een duurzaam verplaatsingsgedrag. De stijging van de sociale tarieven blijft beperkt; het gratis abonnement voor Personen Met een Handicap blijft bestaan.



Eerst appen, dan opstappen

We willen onze reizigers een vaste gewoonte aanleren: met de reisinfo in onze app of routeplanner beginnen ze voorbereid aan hun reis.



Strandbloemen

Jongeren tot 12 jaar konden in de zomer hun rit op de Kusttram betalen met een strandbloem.



Scanverplichting versoepeld voor reizigers met een beperking

Reizigers met een beperking die het moeilijk hebben om hun vervoerbewijs te scannen, hoeven dat voortaan niet meer te doen als zij daarvoor een verklaring op een formulier invullen en ondertekenen.



Week van de Mobiliteit

Voor de Week van de Mobiliteit (van 16 tot 22 september) lanceerden we het Dagticket Gezin: met dat digitaal ticket konden maximaal vijf personen 24 uur lang reizen voor amper 12 euro.



Zomerpas

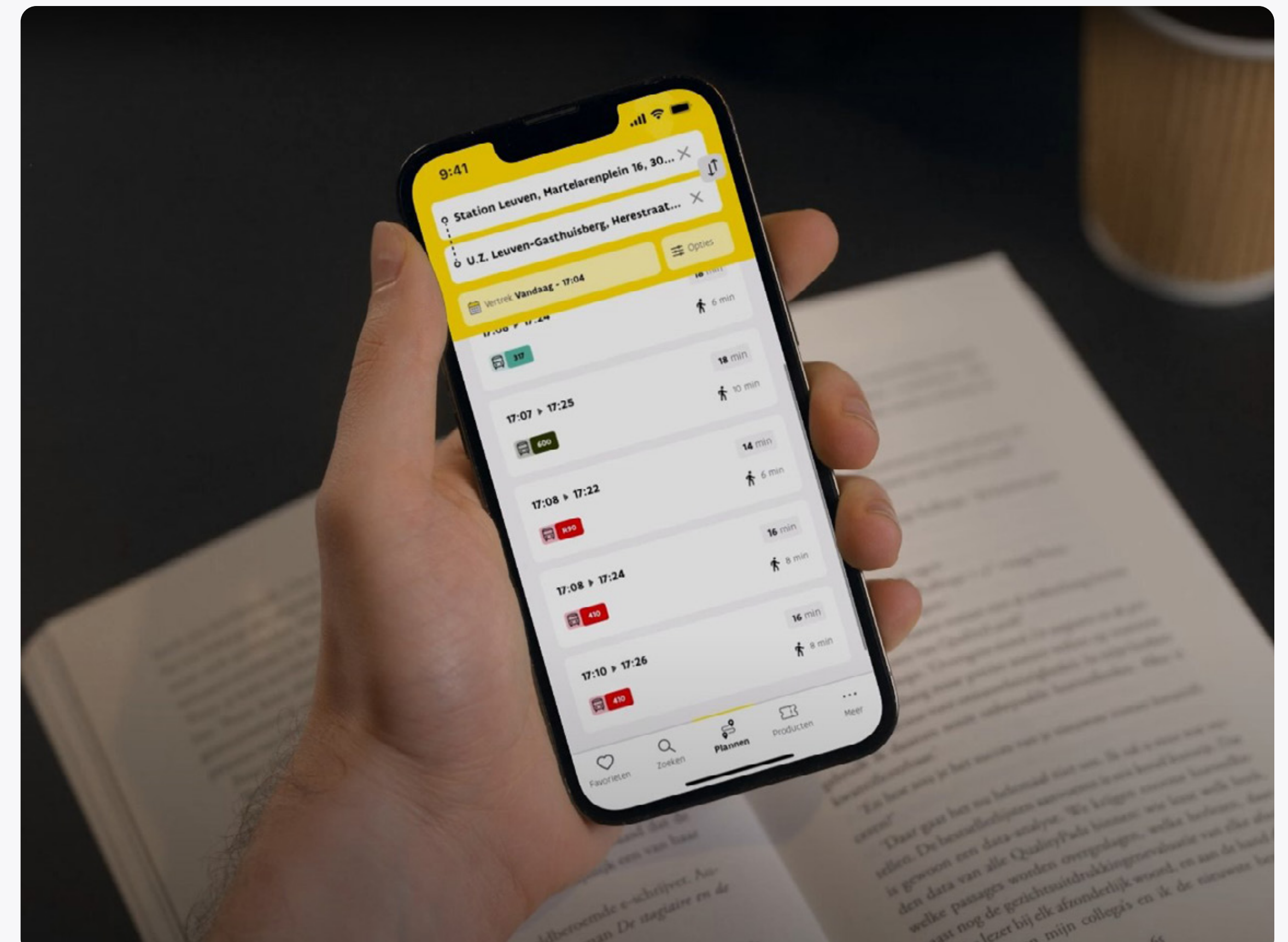
Dankzij de Zomerpas konden reizigers twee maanden lang bus en tram nemen voor de prijs van één maand.

Verbeterde reizigersinformatie

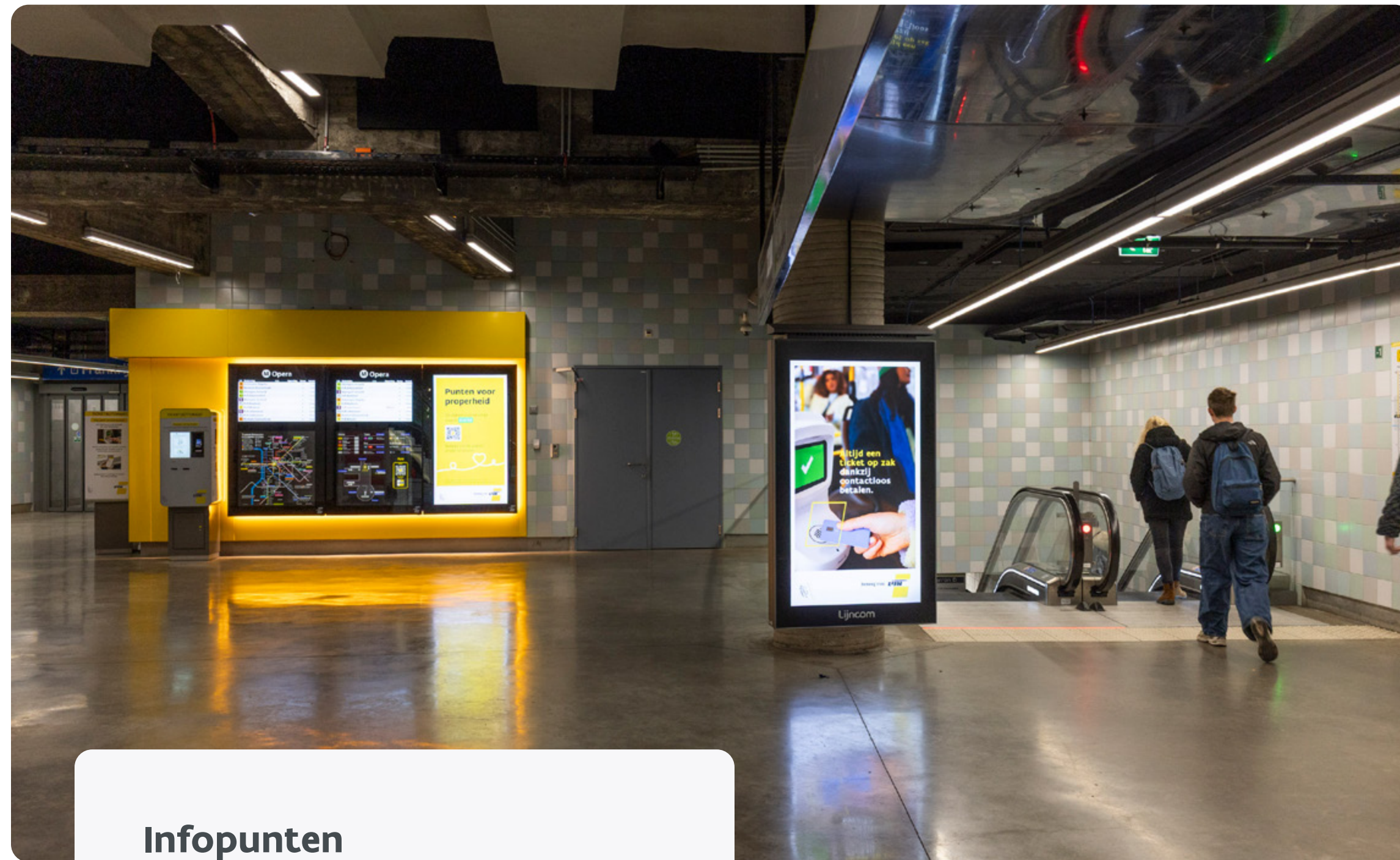
- Onze nieuwe omleidingsaffiches zijn beter gestructureerd; ook het aangepaste ontwerp maakt ze beter leesbaar voor onze reizigers. Via een QR-code vinden reizigers snel meer informatie online.
- De telefoonnummers waarop onze reizigers contact met ons kunnen opnemen, zijn veranderd: sinds 2 juni zijn we bereikbaar via uniforme 015-nummers.
- Sinds 2 september kunnen reizigers de affiches aan onze haltes scannen – en zo zien wanneer hun voertuig aan de halte zal zijn.
- Op onze website lanceerden we een AI-gestuurde chatbot om vragen van bezoekers snel en correct te beantwoorden.

App in de prijzen

Onze mobiele app kreeg de hoogste score in de Public Transport Application Benchmark. In dit onafhankelijke onderzoek werden 34 openbaarvervoerapps uit negen landen beoordeeld op 64 criteria. Onze app krijgt vooral lof voor het grote gebruiksgemak en de persoonlijke instelmogelijkheden. Ook de routeplanner, die realtime informatie combineert met verschillende andere reisopties, scoort sterk.

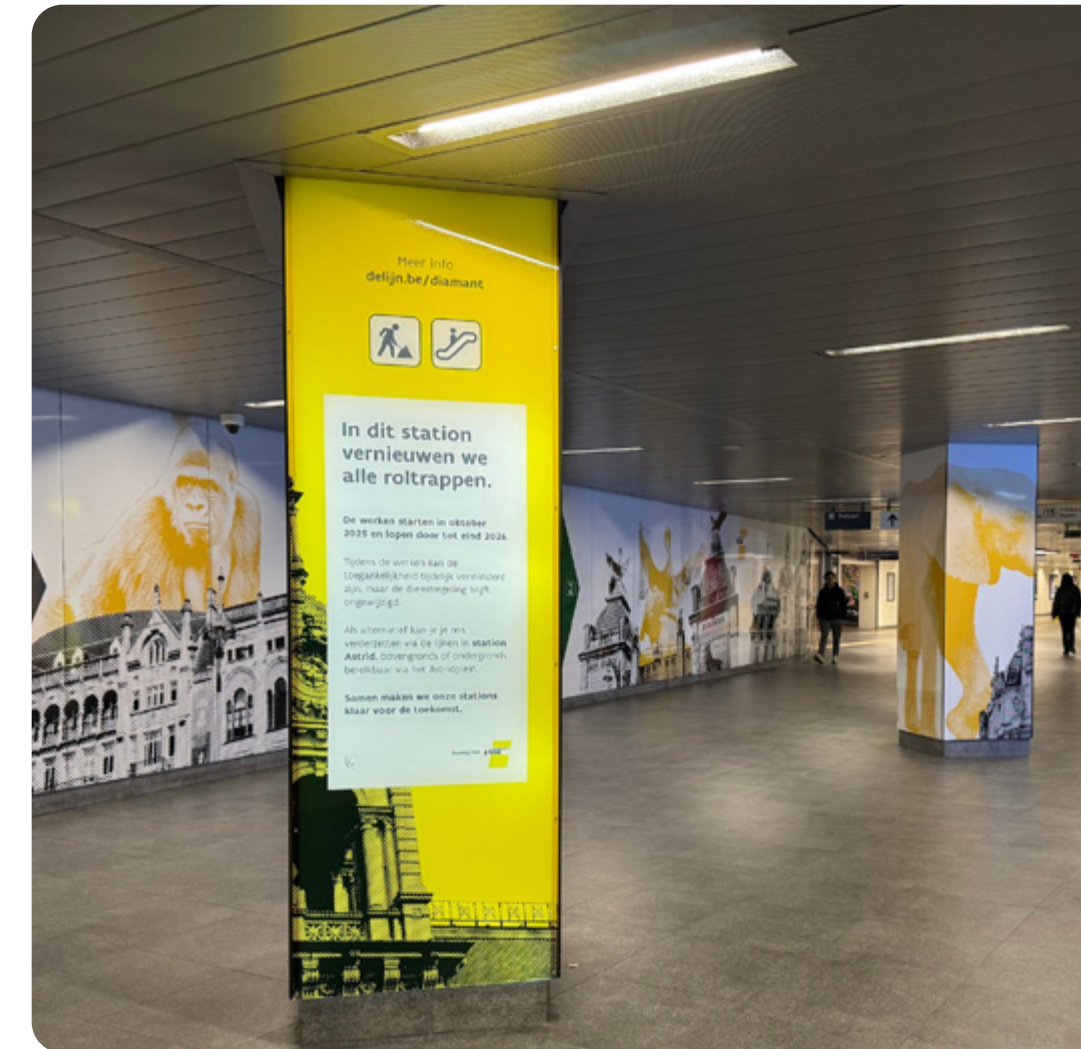


M Metro Antwerpen



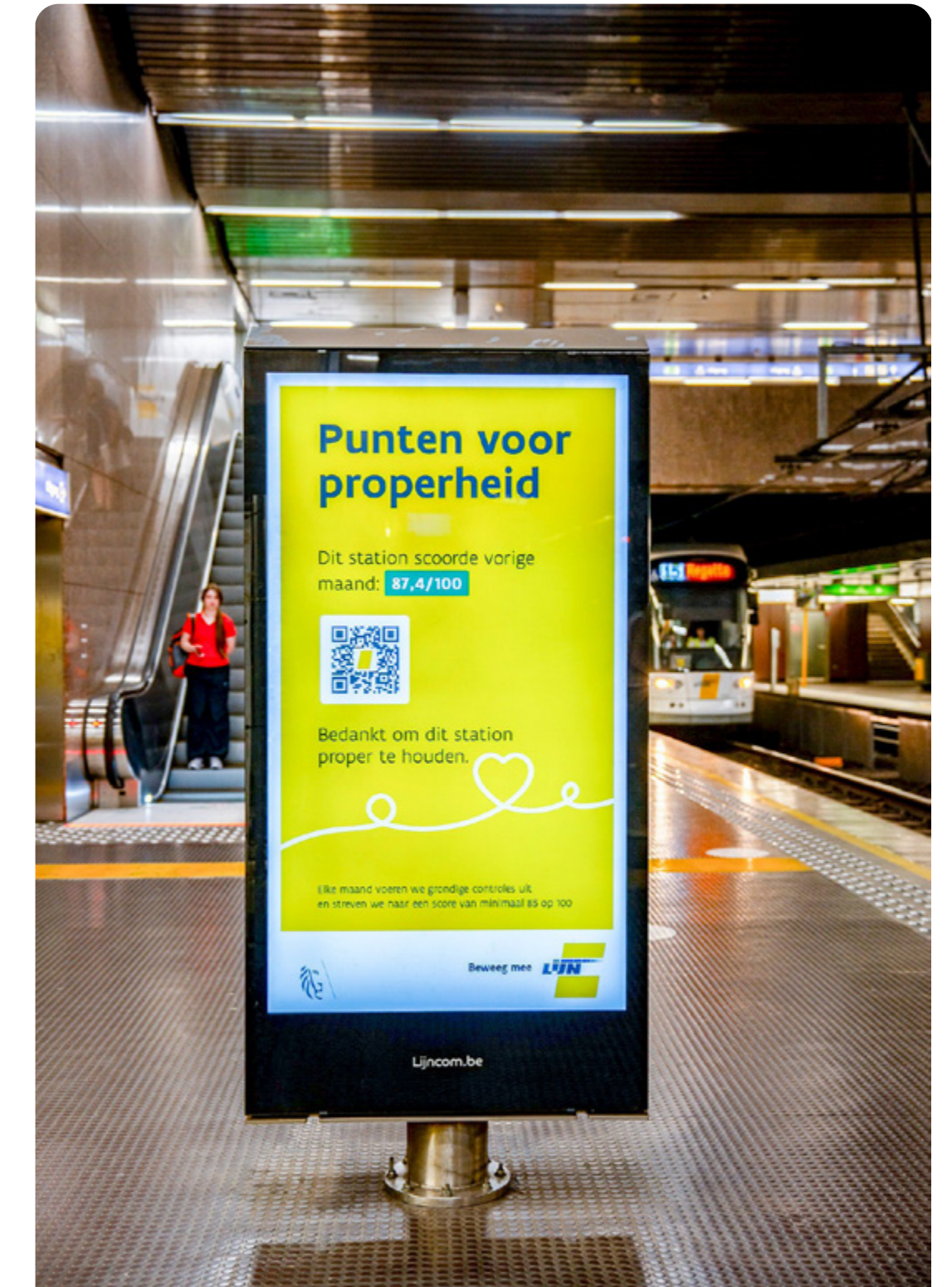
Infopunten

In de Antwerpse metrostations Diamant en Opera startten we een proefproject met nieuwe infopunten: zo weten reizigers precies waar en wanneer hun tram vertrekt.



Vernieuwing roltrappen in metrostations

Handel	3 vernieuwd
Sport	3 vernieuwd
Schijnpoort	2 vernieuwd
Elisabeth	3 vernieuwd
Meir	15 vernieuwd
Diamant	12, gestart in oktober 2025
Plantin	8, gestart in januari 2026



85 %

Sinds juni 2024 worden de twaalf Antwerpse metrostations maandelijks gecontroleerd op properheid: in oktober 2025 haalden alle stations voor het eerst een score van meer dan 85 %.

Aanbod

Op 6 januari 2025 ging fase 4 van **basisbereikbaarheid** van start. Dat was de laatste fase in de grootste aanpassing ooit aan het netwerk van De Lijn, maar het is uiteraard geen eindpunt: De Lijn blijft ook daarna haar **aanbod afstemmen** op de principes van basisbereikbaarheid. Zo pasten we op 1 juli onze dienstregeling aan, waarbij we onder meer aanpassingen doorvoerden om het aanbod in de verschillende vervoerregio's te optimaliseren.

In het kader van basisbereikbaarheid pasten we in 2025 ongeveer 10 % van ons aanbod aan. In enkele vervoerregio's waren er opvallende veranderingen:

Kempen

- In de Kempen zetten we sterker in op enkele snellijnen – zowel met een verhoogde frequentie als met vroegere en latere ritten.
- Ook de dienstregeling van andere reguliere lijnen werd uitgebreid.
- Het aanbod op grotere mobiliteitsknooppunten werd versterkt en beter op elkaar afgestemd.

Leuven

- In Leuven zijn er voortaan twee duidelijke overstappunten: campus Gasthuisberg van UZ Leuven en het NMBS-station.
- Een deel van de bussen rijdt niet meer over de Bondgenotenlaan, maar langs de ring. Zo raken reizigers sneller op hun bestemming en vermindert de verkeersdruk op de winkelas.
- De wijk rond de Vaartkom heeft voortaan een rechtstreekse verbinding met het stadscentrum.

Vlaamse Rand

- In vervoerregio Vlaamse Rand zijn de grote assen versterkt.
- Het aanbod van De Lijn sluit beter aan op de andere openbaarvervoernetwerken.



flex...

+ 15,58 %

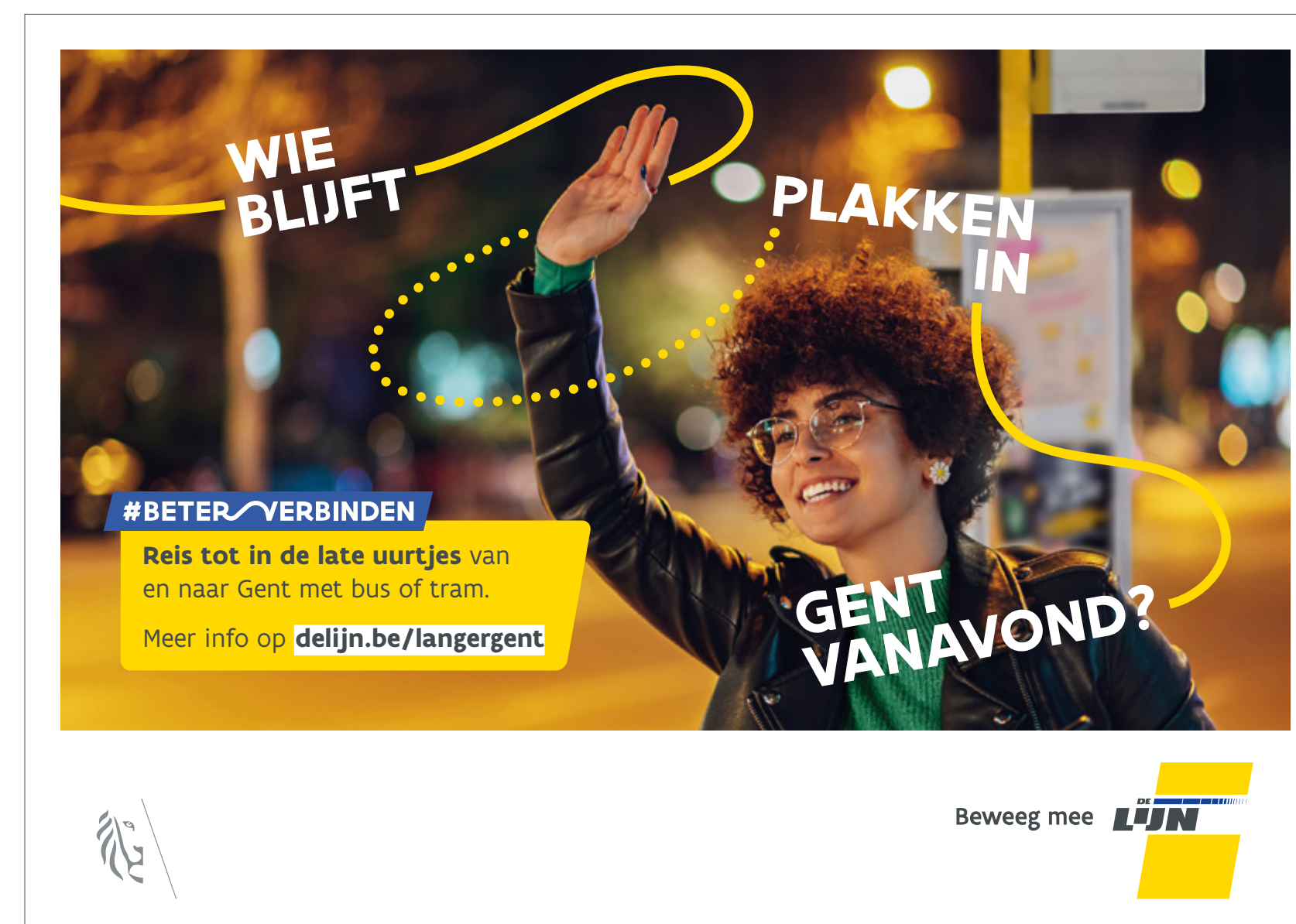
Het **flexvervoer** van De Lijn zit in de lift. Het aantal reizigers steeg het afgelopen jaar met 15,58 %, tot ruim 1,3 miljoen flexreizigers. Die stijging kwam onder meer door aanpassingen aan het aanbod, om beter te kunnen inspelen op de vraag. Dat gebeurde onder meer in de vervoerregio's Leuven, Limburg, Kempen, Vlaamse Ardennen en Westhoek. Door die aanpassingen zijn de flexbusjes voortaan beter beschikbaar.

Daarnaast worden reizigers die niet opdaagden beter opgevolgd. Er zijn ook strengere regels voor wie een volledige rit zonder overstap mag maken.

Sinds 2 juni boeken reizigers flexvervoer niet langer via Hoppin (app, website of telefoon), maar via het centrale reservatie- en infopunt van De Lijn Flex.

Met gerichte regionale campagnes zetten we het afgelopen jaar de spots op enkele sterke lijnen in ons aanbod: het verbeterde traject van de Ringtrambus R20 (tussen Brussels Airport en het UZ in Jette), en het bestaande stadsnet in Brugge en avondnet in Gent.

- Voor de R20 lag de focus op betere doorstroming, onder meer dankzij vrije busbanen: de campagne **Superslimsnel** benadrukt hoe de trambuslijn mensen beter verbindt met hun bestemming – zonder parkeer- of filestress.
- In Brugge lag de klemtoon dan weer op de **bereikbaarheid** van de stad: vanuit de randgemeenten kunnen reizigers tot 's avonds laat naar de stad reizen – en weer terug.
- Dankzij het **avondnet** in Gent kunnen reizigers tot in de late uurtjes op De Lijn rekenen. Zeven dagen op zeven zorgen we voor vervoer vanuit de deel- en randgemeenten naar de binnenstad en terug.



Elektrificatie

In 2025 hebben we een stevige versnelling ingezet in onze elektrificatie. Zo hadden we eind 2025 197 **elektrische bussen** in dienst, met nieuwe voertuigen van BYD Europe, Iveco en VDL verspreid over de stelplaatsen van Winterslag, Hasselt, Leuven, Mortsel, Sint-Niklaas, Zomergem en Brugge.

Aan het eind van het jaar gunden we een nieuwe **raamovereenkomst** voor maximaal 500 standaard e-bussen aan Daimler Buses Belgium. Gespreid over 2025 **bestelden** we 652 e-bussen: 408 e-bussen bij BYD Europe, 94 voertuigen bij Daimler Buses, 100 gelede e-bussen bij Iveco en 50 voertuigen met een lengte van 18 m bij VDL.

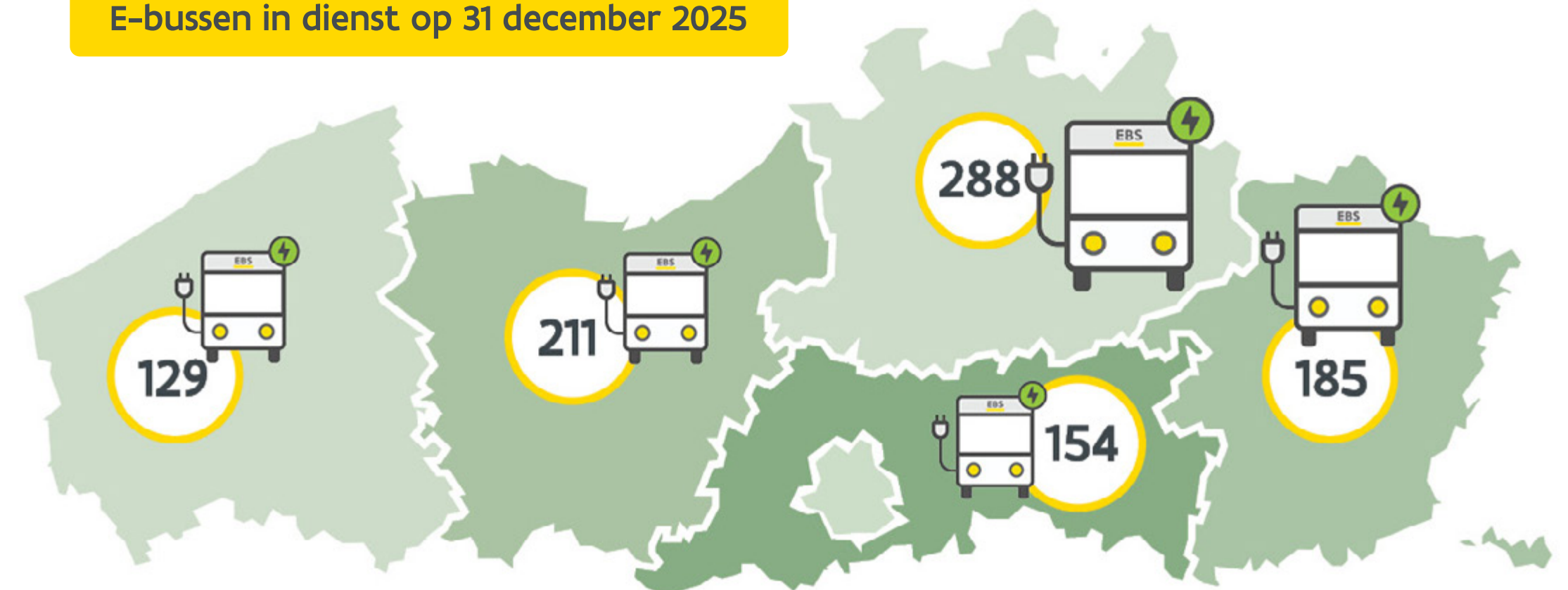
Die versnelling komt er mede door de extra eenmalige investering van 400 miljoen euro die de Vlaamse Regering heeft vrijgemaakt voor rollend materieel. Maar de elektrificatie blijft niet beperkt tot de aankoop en inzet van voertuigen. We maken ook onze **stelplaatsen** klaar voor die e-bussen: eind 2025 beschikte De Lijn over 480 laadpunten in Brugge, Kortrijk, Zomergem, Gentbrugge, Destelbergen, Sint-Niklaas, Mortsel, Mechelen, Leuven Noord, Hasselt Crutzen en Winterslag. In Winterslag en Sint-Niklaas zetten we al een volgende stap: daar namen we de **software** in gebruik om onze bussen optimaal op te laden.

Ook onze **exploitanten** zetten de elektrificatie versneld door. Als gevolg van de start van heel wat nieuwe contracten rijden er 766 e-bussen op het netwerk van De Lijn – goed voor 36 % van hun vloot, meer dan een verdubbeling ten opzichte van begin 2025.



Type en leverancier	8,5 m Yes-EU	12 m Van Hool	12 m VDL	12 m BYD Europe	12 m Daimler (Mercedes)	18 m Iveco	18 m VDL
Besteld	13	36	37	500	94	241	67
Geleverd	13	36	37	47	0	49	17

E-bussen in dienst op 31 december 2025



Hoe zien scholieren de toekomst van de mobiliteit?

Leerlingen van scholen uit de buurt van onze stelplaatsen hebben hun ideeën omgezet in tekeningen – en die tekeningen sieren sindsdien enkele van onze e-bussen.



Stelplaats Wissenhage

In het najaar vernietigde de Raad voor Vergunningsbetwistingen de vergunning voor de bouw van de nieuwe stelplaats voor onze bussen en trams in Wissenhage. Daardoor kunnen we niet beginnen aan de werken voor deze stelplaats. Die nieuwe stelplaats is absoluut noodzakelijk – enerzijds om de elektrificatie van ons voertuigenpark ook in en om Gent door te zetten, anderzijds voor de uitvoering van Gentspoort.

Infrastructuur

Mobiliteitsknooppunt station Willebroek

Aan het station van Willebroek werd het nieuwe transferium officieel in gebruik genomen. Dit mobiliteitsknooppunt maakt het makkelijker om te wisselen tussen verschillende vervoermiddelen. Achter het station liggen vier nieuwe busperrons: ze zijn toegankelijk voor iedereen, voorzien van een luifel en duidelijke informatieborden.



Aankoop terrein voor stelplaats Machelen

We kochten een terrein in Machelen aan van bijna 3,7 hectare. Op dat terrein komt de nieuwe stelplaats ter vervanging van de stelplaats in Vilvoorde, die van bij de start volledig geëlektrificeerd zal worden. De realisatie van de nieuwe stelplaats is voorlopig voorzien voor 2029.

Nieuw busstation Veurne

In januari voltooiden we de aanleg van een nieuw toegankelijk busstation aan het treinstation van Veurne. Er werd een keerpunt met twee perrons aangelegd, zodat vier gelede bussen tegelijkertijd kunnen halteren. Dankzij de aanleg van de brede, verhoogde perrons wordt het in- en uitstappen een stuk makkelijker. Ook bij het uittekenen van het traject van en naar de perrons kregen veiligheid en comfort een hoge prioriteit.



Spoor- en wegenwerken Gent

In de Gebroeders De Smetstraat werden het wegdek en de tramsporen hersteld. De keerwissel in de De Smetstraat werd verplaatst naar de eigen bedding ter hoogte van het Museum Dr. Guislain.

In de loop van 2026 start de integrale heraanleg van de Poperingestraat en de Dikkelindestraat. Deze werken zullen duren tot eind 2028. Daarmee zetten we in op meer comfort en veiligheid en een vlottere doorstroming voor tram, bus, fiets en auto. De Lijn heeft een aangepast aanbod aan tram- en busverbindingen uitgewerkt om reizigers vanuit Wondelgem, Evergem of verder vlot op hun bestemming te blijven brengen.

Spoorvernieuwingen Antwerpen

In het najaar zijn spoorvernieuwingen gestart op tramlijn 9 in Antwerpen. Voor reizigers rijden er sindsdien pendelbussen tussen Berchem Station en Silsburg. De voortgang van de werken op Zurenborg en aan de stadslus brachten ook de terugkeer van tram 11 dichterbij. Intussen werd ook de tunnelrenovatie, die op 4 mei 2026 van start ging, grondig voorbereid.

Innovatie

Slimme technologie getest op Antwerpse trams

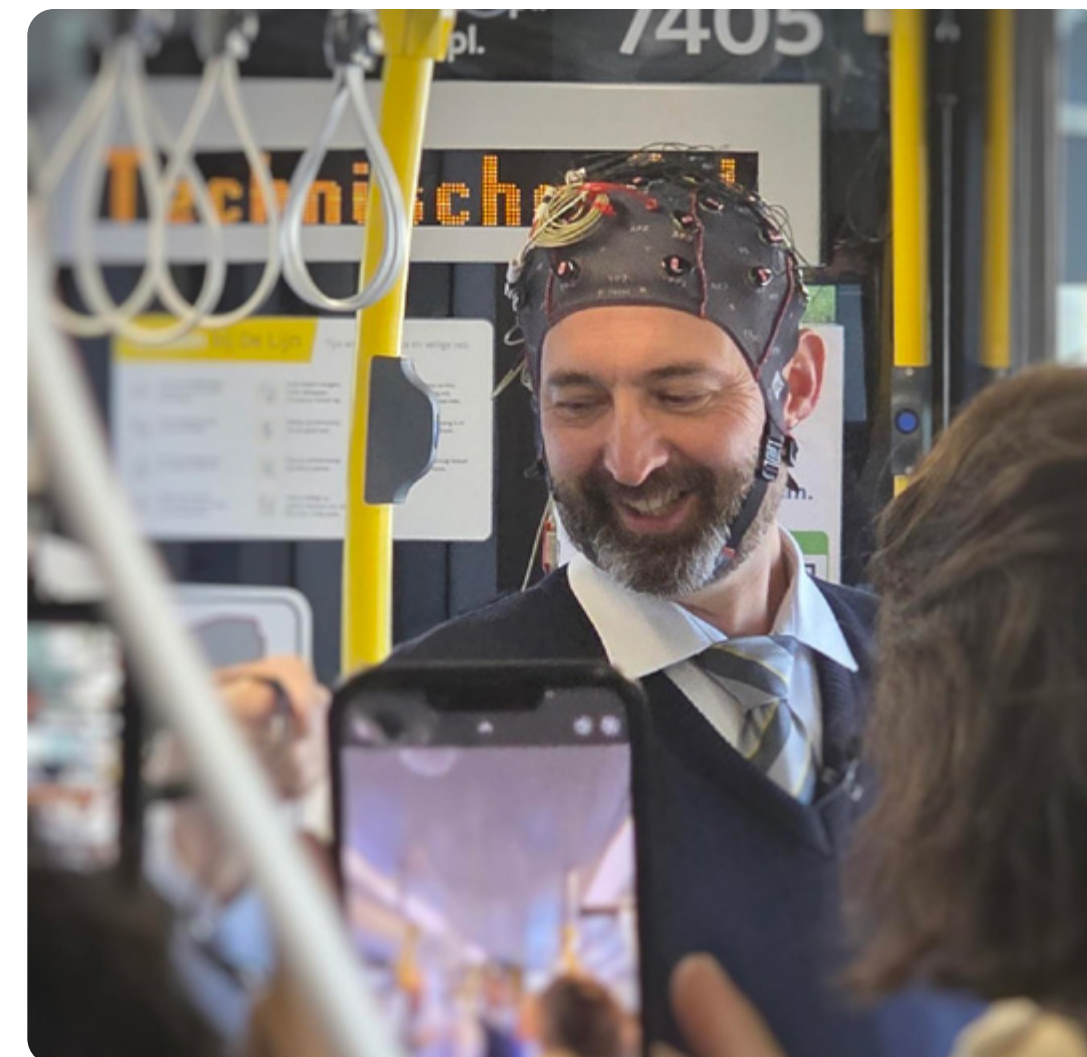
In Antwerpen testten we een **slim rijhulpsysteem** dat trambestuurders helpt om sneller te reageren op gevaarlijke situaties in het verkeer. Dat deden we in samenwerking met het Gentse technologiebedrijf OTIV, Europese universiteiten en steun van de EU.

De technologie maakt gebruik van camera's, sensoren en **artificiële intelligentie**. Het geavanceerde rijhulpsysteem geeft audiovisuele waarschuwingen aan de trambestuurder wanneer er mogelijk gevaar dreigt, zoals een overstekende voetganger, een fietser die te dicht komt of een obstakel op het spoor. De technologie herkent automatisch wat er rond de tram gebeurt en helpt de bestuurder om sneller en gericht te reageren.

De technologie werd eerst getest in een gecontroleerde omgeving op een stelplaats van De Lijn én tijdens een eerste rit door de Antwerpse binnenstad. Later werd het systeem ook in actie geëvalueerd, tijdens verschillende omstandigheden. Daarbij onderzochten we hoe

bestuurders reageren op signalen die ze van het systeem ontvangen. Die data gaven **inzicht in de impact** van het systeem op hun rijgedrag en alertheid.

Door mensgerichte AI te combineren met praktijkervaring maken we onze mobiliteit **slimmer, vlotter en veiliger** – voor reizigers, andere weggebruikers en de trambestuurders zelf.



Autonome shuttles rijden door Leuven

Sinds september rijden er **zelfrijdende voertuigen** tussen het station van Leuven en Heverlee. Deze autonome shuttles zijn een Belgische primeur: voor het eerst rijden zulke voertuigen in druk stadsverkeer met snelheden tot 40 km/uur. Dit is mogelijk dankzij recente technologische vooruitgang.

De eerste shuttle reed onder politiebegeleiding (en zonder passagiers) door Leuven. Na een testfase volgden de zelfrijdende voertuigen een **vast traject door de stad**. Begin 2026 konden reizigers voor het eerst met de shuttles door de stad rijden.

Met dit proefproject zetten we een belangrijke stap in de toekomst van openbaar vervoer in Vlaanderen. Autonome shuttles vormen een concrete oplossing, waarmee we het potentieel van autonome voertuigen benutten om de verkeersveiligheid te verhogen, files te verminderen en parkeerdruk te verlichten. We gebruiken deze technologie voor een **veiliger, efficiëntere en toegankelijker gedeelde**



mobilititeit. Door het aanbod van openbaar vervoer op een aantrekkelijke en efficiënte manier verder te verhogen, kunnen we ze in de toekomst inzetten om meer reizigers aan te trekken.

Het proefproject kadert in een **Europees initiatief**, gefinancierd door EIT Urban Mobility (European Institute for Innovation and Technology), een EU-orgaan dat de overgang naar duurzame mobiliteit versnelt. We werken voor dit project samen met stad Leuven, Brussel Mobiliteit, MIVB, LETEC en Espaces Mobilités.

Veiligheid

Minuut stilte voor een veilig openbaar vervoer

Op dinsdag 1 juli hielden alle medewerkers van De Lijn en van onze exploitanten één minuut stilte tegen agressie, en voor meer veiligheid en respect. Dat gebeurde niet toevallig om 11.55 uur – vijf voor twaalf. Onze chauffeurs stopten aan de eerstvolgende halte. Daar bleven ze een minuut lang stilstaan. Ook de overige medewerkers hielden een minuut stilte.

Op dat moment, halfweg het jaar, hadden we al 1 153 verbale en 333 fysieke agressiefeiten geregistreerd. Met deze symbolische actie wilden we aantonen dat agressie niet thuishoort op het openbaar vervoer. We hielden deze actie samen met onze vakorganisaties, de koepelorganisatie van exploitanten, de Federatie van de Belgische Autobus- en Autocarondernemers, reizigersorganisatie TreinTramBus en de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten.

16 juni

Op maandag 16 juni doodde een man een medereiziger op lijn 36 in Antwerpen. Hij viel ook een andere reiziger aan: die raakte gewond, maar wist wel te voorkomen dat er andere slachtoffers vielen.

Bij De Lijn zijn we allemaal nog altijd zwaar onder de indruk van wat er die dag is gebeurd. We willen nogmaals ons medeleven betonen aan iedereen die slachtoffer werd van dit incident – en onze dankbaarheid betuigen aan de reiziger en de chauffeur voor wat zij die dag voor anderen hebben gedaan.



Campagne voor meer respect

In het najaar herhaalden we onze campagne voor meer respect. Dat deden we, net als het jaar ervoor, samen met de andere openbaarvervoermaatschappijen NMBS, de MIVB en LETEC. Eens te meer riepen we met één stem op tot meer wederzijds respect op het openbaar vervoer – een oproep die nodig blijft, met gemiddeld 16 agressiegevallen per dag op het openbaar vervoer.

De campagne vond plaats op de internationale dag van de tolerantie, op 16 november. De boodschap: onze medewerkers vervullen een belangrijke maatschappelijke rol, maar ze zijn méér dan hun job – als mensen van vlees en bloed verdienen ze alle respect. Met deze campagne trekken we samen een duidelijke lijn: agressie hoort nergens thuis.



Zwartrijden is geen spel

In het najaar lanceerden we een campagne tegen reizen zonder geldig vervoerbewijs. Zwartrijden is niet rechtvaardig ten opzichte van de maatschappij en van reizigers die wél correct hun rit betalen.

Het ging om meer dan louter een sensibiliseringscampagne: we zetten sinds 2025 forser in op controles om zwartrijden verder te ontmoedigen én strenger te bestraffen. Dat deden we in het kader van het actieplan tegen zwartrijden.

We voeren voortaan onze controles gericht uit, op lijnen, momenten en plaatsen waar we het meest zwartrijders verwachten. Die gerichte aanpak maakt de controles efficiënter, met op termijn bovendien een ontradend effect.



De Lijn in beeld

#LikeMe

De populaire VRT-reeks *#LikeMe* speelt zich voortaan af aan de kust. Uiteraard kan onze Kustram dan ook niet ontbreken. De cast en de opnameploeg zorgden in 2025 voor enkele geanimeerde tramritten.



Tramsessies

Begin januari vonden er 'Tramsessies' plaats op lijn 10 in Antwerpen. Die sessies waren een initiatief van De Arenbergschouwburg en het Openluchttheater Rivierenhof, in het kader van de Week van de Belgische Muziek. Onder meer Johannes Genard verraste onze reizigers tijdens hun tramrit.



Chantal

In de VRT-serie *Chantal* kroop Steven Mahieu afgelopen jaar achter het stuur van een bus. De acteur kreeg daarvoor opleiding bij de rijsschool van De Lijn in Brugge.



Wat verdient Vlaanderen

Het VTM-programma *Wat verdient Vlaanderen* doorbrak het taboe over het loon van de Vlaming. Een buschauffeur, rij-instructeur, planner en dispatcher van De Lijn namen eraan deel.



Over mijn lijf

In het VRT-programma *Over mijn lijf* onderzochten Kobe Ilsen en Danira Boukhriss hoe je ervoor kan zorgen dat je met meer energie door het leven gaat. Op woensdag 24 september ging het programma over slaap – en daarvoor kwam de VRT collega Christof filmen op stelplaats Brugge: als nachttanker/koermedewerker maakt hij onze bussen klaar, zodat onze chauffeurs de volgende dag vlot kunnen uitrijden.



Dag van de chauffeur

Op 6 november was het weer de *Dag van de Chauffeur*. Onder het motto 'Zeg eens dag!' nodigden we reizigers uit om onze buschauffeurs en trambestuurders te groeten. Dat deden we samen met radiozender MNM: presentatoren Robin Keyaert en Laura Govaerts trokken eropuit om enkele collega's live op de radio te verrassen.



3 579,20 euro voor De Warmste Week

Op zondag 21 december openden onze collega's van stelplaats Winterslag de deuren voor *De Warmste Halte*, een initiatief in het kader van *De Warmste Week* van de VRT. Ongeveer 1 500 bezoekers kwamen langs om een kijkje te nemen achter de schermen – en onder meer ook om zelf achter het stuur van een bus te kruipen, onder de begeleiding van onze Rijkschool. De dag bracht 3 579,20 euro op voor het goede doel.



Kerncijfers

Aantal reizigers

Kernet en aanvullend net	
2024	2025
373,1 miljoen	372,9 miljoen
Flexvervoer	
2024	2025
1 129 600	1 305 565

Reizigersaantallen

	2024	2025
Antwerpen	142.919.554	144.804.823
Brugge	13.896.189	13.851.058
Dender	7.915.506	7.980.860
Gent	60.209.162	59.948.310
Kempen	9.447.310	9.059.018
Kortrijk	6.363.102	6.356.962
Leuven	28.287.004	27.569.607
Limburg	24.360.569	23.963.548
Mechelen	8.408.261	8.462.670
Midwest	3.835.369	3.815.608
Oostende	18.790.078	18.854.835
Vlaamse Ardennen	2.706.529	2.827.388
Vlaamse Rand	36.888.547	36.474.575
Waasland	5.653.437	5.593.331
Westhoek	3.458.220	3.329.355
Totaal	373 138 838	372 891 948

Abonnementen

Aantal abonnementen in omloop (in december)	
2024	2025
683 730	703 904

	2024	2025
Buzzy Pazz	175 041	177 473
Omnipas 25-64	63 294	63 512
Omnipas 65+	230 190	232 966
VT-netabonnementen	162 295	176 787
VG-netabonnementen	52 910	53 166
Totaal	683 730	703 904

Geregistreerde ritten

	2024	2025
Biljetten	1 525 030	1 402 238
Mobiele biljetten	10 588 972	9 835 798
Biljetten CEMV	9 231 113	10 330 955
Kaarten	12 563 913	10 706 941
Mobiele kaarten	11 929 324	11 960 570

Controles

Aantal gecontroleerde reizigers

2023	2024	2025
1 346 531	2 240 021	2 619 009

Percentage zwartrijders

2023	2024	2025
4,5 %	3,8 %	3,8 %

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. Waar de extrapolatie meer dan 5 % afwijkt ten opzichte van de camerameting, corrigeren we. Dit zorgt voor stabiele evoluties en sluit nog meer aan bij de gemeten werkelijkheid. Op dit moment wijkt het algoritme op jaarbasis 0,1 % af ten opzichte van de metingen die zijn verricht door de telcamera's.

Opgelet cijfers kunnen mogelijk afwijken ten opzichte van voorgaande die werden gedeeld omwille van verbeterde datakwaliteit en toewijzing van alle reizigers aan een lijn/rit/halte, meer fijnmazige spreiding van de camerametingen en doorgedreven cameracorrecties.

Nettovervoerontvangsten (in euro)

	2024	2025
Biljetten	3 108 415	3 313 244
Mobiele biljetten	23 460 828	25 015 282
CEMV	20 698 816	26 945 530
Kaarten	17 974 358	17 010 378
Mobiele kaarten	16 663 854	19 088 822
Dagpas	1 782 612	1 891 453
Mobiele dagpas	1 033 335	1 372 112
Buzzy Pazz	36 854 902	39 968 914
Omnipas	43 595 116	47 567 745
MIVB, MTB	3 146 555	3 391 958
NMBS/De Lijn	15 002 576	16 012 890
Derde-betalerssystemen	6 054 165	6 274 971
Bijzondere diensten	312 181	414 353
Diversen	4 270 608	4 480 255
Totaal	193 958 321	212 747 907

Afgelegde kilometers

Regie	
Bus	79 794 682
E-bus	4 098 088
Trambus	671 376
Tram	15 428 394
Totaal regie	99 992 539
Exploitanten	
Geregeld	80 595 593
Leerlingenvervoer	24 928 666
Totaal exploitanten	105 524 259
Totaal regie + exploitanten	205 516 798

Ongevallen

	VERKEERSONGEVALLEN	SCHADEDOSSIERS		TOTAAL
		met reizigers	zonder reizigers	AANTAL DOSSIERS
Spoor	649	357	540	1 546
Gedeeld verantwoordelijk	96	0	2	98
Niet verantwoordelijk	507	348	517	1 372
Verantwoordelijk	46	9	21	76
Wegverkeer	4 608	1 130	1 251	6 989
Gedeeld verantwoordelijk	144	0	2	146
Niet verantwoordelijk	2 201	1 046	931	4 178
Verantwoordelijk	2 263	84	318	2 665
Eindtotaal	5 257	1 487	1 791	8 535

Rollend materieel

In dienst

Bussen en dienstvoertuigen

Er werden **137** nieuwe autobussen in dienst gesteld:

14	224B-VDL NGC LF-122, standaard elektrisch
43	225A-IVECO E-WAY, geleed elektrisch
16	225A2-IVECO E-WAY, geleed elektrisch
48	225B-BYD K9UD, standaard elektrisch
16	225D-VDL NGC LF-181, 'HOV' geleed elektrisch

Er werden **21** nieuwe voertuigen van diverse aard (rijkschoolbussen, vrachtwagens, bestelwagens, personenwagens, enz.) in dienst gesteld.

Trams

Er werd 1 tram in dienst gesteld, namelijk één 263-CAF Urbos 100 MOD 5.

Omvormingen

0 autobussen werd omgevormd naar rijkschoolbus.

Uit dienst

Er werden **162** autobussen effectief buiten dienst gesteld.

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

Er werden **28** trams (BN-ACEC) effectief buiten dienst gesteld.

Effectief op 31.12.2025

Bussen en dienstvoertuigen

2 167	autobussen
476	andere voertuigen (rijkschoolbussen, vrachtwagens, bestelwagens, personenwagens, enz.)

Trams

In totaal zijn er **377** trams in dienst.

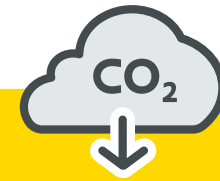
56	PCC-trams
125	Hermelijntrams, waarvan 41 tweerichting en 84 eenrichting
88	Albatrostrams, waarvan 38 5-delige en 50 7-delige
108	Zeelijners en Stadslijners

Vooruitzichten voor het jaar 2026

Leveringen

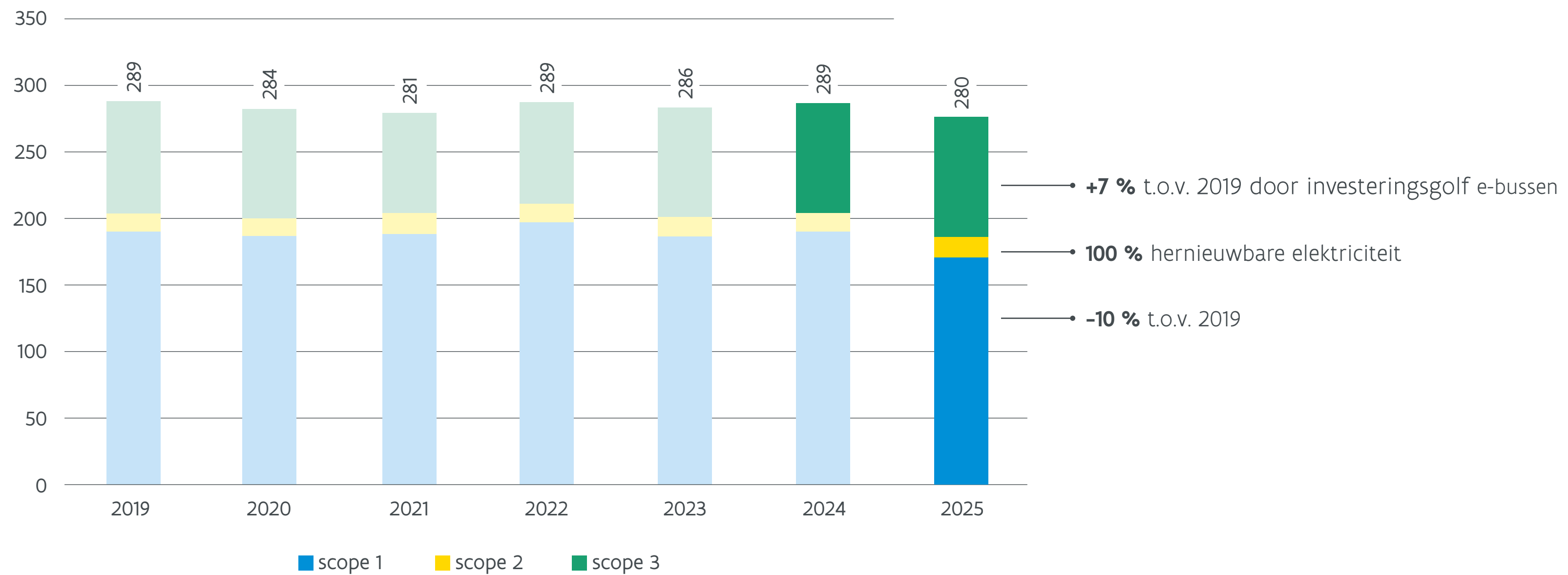
105	E-bussen standaard
100	E-bussen geleed

Broeikasgasemissies



Doelstelling 2025

- Scope 1: -25,2 % t.o.v. 2019
- Scope 2: hernieuwbare elektriciteit blijven aankopen
- Scope 3: -25,2 % t.o.v. 2019



Governance

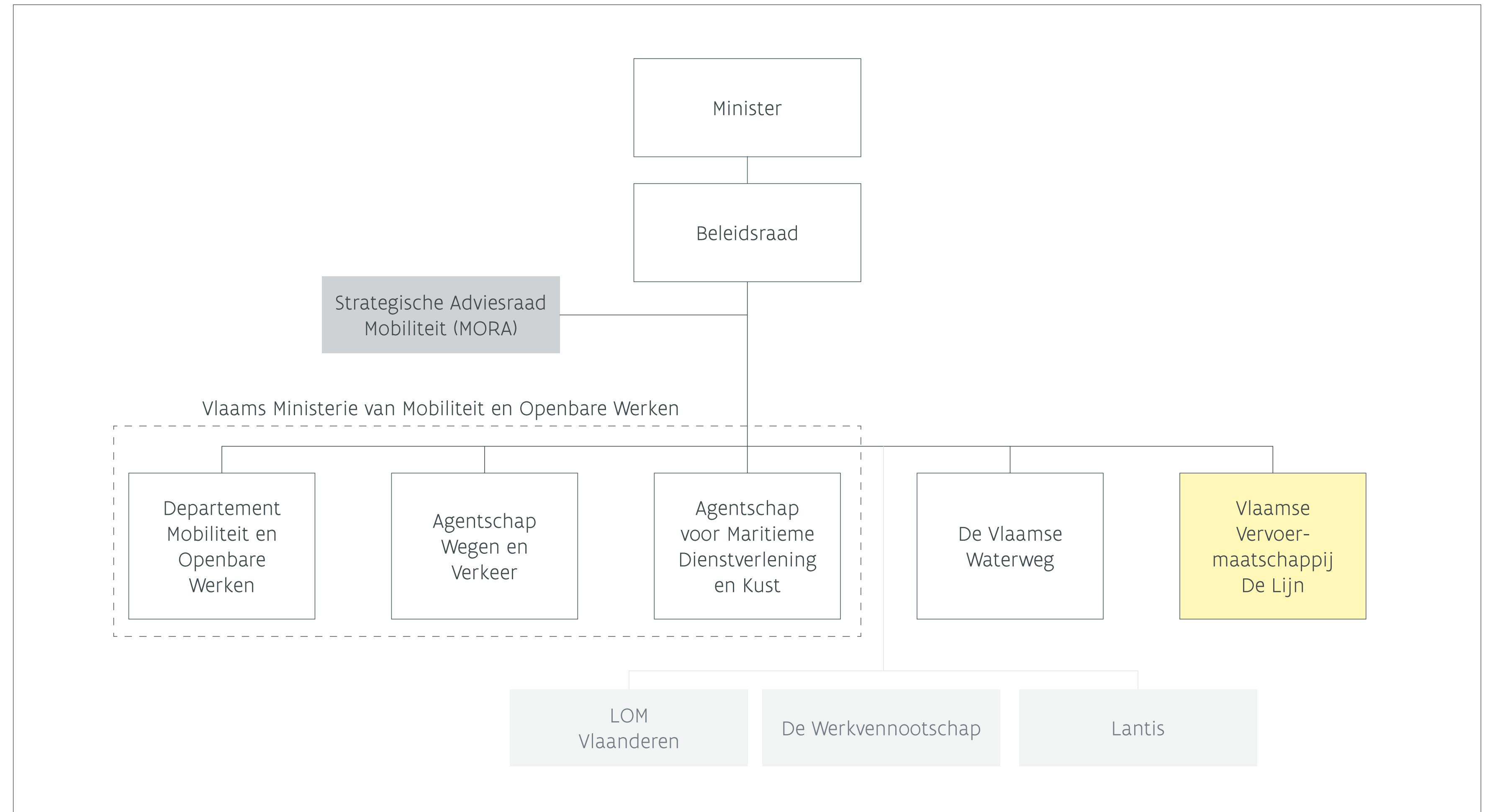


De Lijn binnen de Vlaamse overheid

De Lijn is een **publiekrechtelijk extern verzelfstandigd agentschap (EVA)** binnen het **beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken (MOW)**. Als EVA voert De Lijn een openbare opdracht uit en is ze verantwoordelijk voor het **stads- en streekvervoer** in, van en naar Vlaanderen.

De onderlinge afspraken zijn vastgelegd in het **Openbaredienstencontract (ODC)** tussen De Lijn en de Vlaamse Regering. Met dit contract engageren we ons om tegen 2027 meetbare resultaten te halen, zowel op het vlak van klantgerichtheid, duurzaamheid als efficiëntie.

Binnen het beleidsdomein MOW werden verschillende transitienetwerken opgericht om samen de shift te maken naar een toegankelijk en duurzaam Vlaanderen. Een van deze netwerken is het transitienetwerk Klimaat. Dit netwerk coördineert mitigatie- en adaptatiemaatregelen in mobiliteit en infrastructuur. De Lijn is onderdeel van dit transitienetwerk om maatregelen af te stemmen en kennis te delen met verschillende partners. Dit kan gaan over de vergroening van de vloot, maar ook over klimaatvriendelijke werven en klimaatbestendige infrastructuur.



Governance & risicobeheer

Kader en principes

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.

Het Corporate Governance charter steunt op het [Bestuursdecreet](#), [het Oprichtingsdecreet](#) en [de gecoördineerde statuten van De Lijn](#). Het is opgemaakt overeenkomstig de **modelbepalingen**, gebaseerd op de Guberna-codes, die van Buysse en Daems, en verschillende internationale voorbeelden én aangepast aan de specificiteit van en **toegepast op De Lijn**.

In 2025 werd gestart met een grondige herwerking van het charter, in het kader van de verdere versterking en verduidelijking van het corporate governance-verhaal van De Lijn. De raad van bestuur zal de herziene versie na afronding formeel vaststellen. Daarna wordt het op regelmatige basis geëvalueerd en, waar

nodig, geactualiseerd. Eventuele wijzigingen worden op de eerste zitting van elk even jaar voorgelegd ter goedkeuring.



Risicobeheersing

Risicobeheer is het proces waarbij een organisatie onzekerheden identificeert, beoordeelt en beheerst om doelstellingen op een betrouwbare, veilige en duurzame manier te realiseren. Het helpt ons om tijdig in te spelen op mogelijke bedreigingen én om opportuniteiten te benutten.

Bij De Lijn is risicobeheer een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. We hanteren een **Enterprise Risk Management (ERM)-kader**, gebaseerd op internationale normen zoals **ISO 31000** en **COSO**, dat afgestemd is op onze eigen context en maturiteit. Dit kader ondersteunt zowel strategische beslissingen op directieniveau als operationele processen op het terrein.

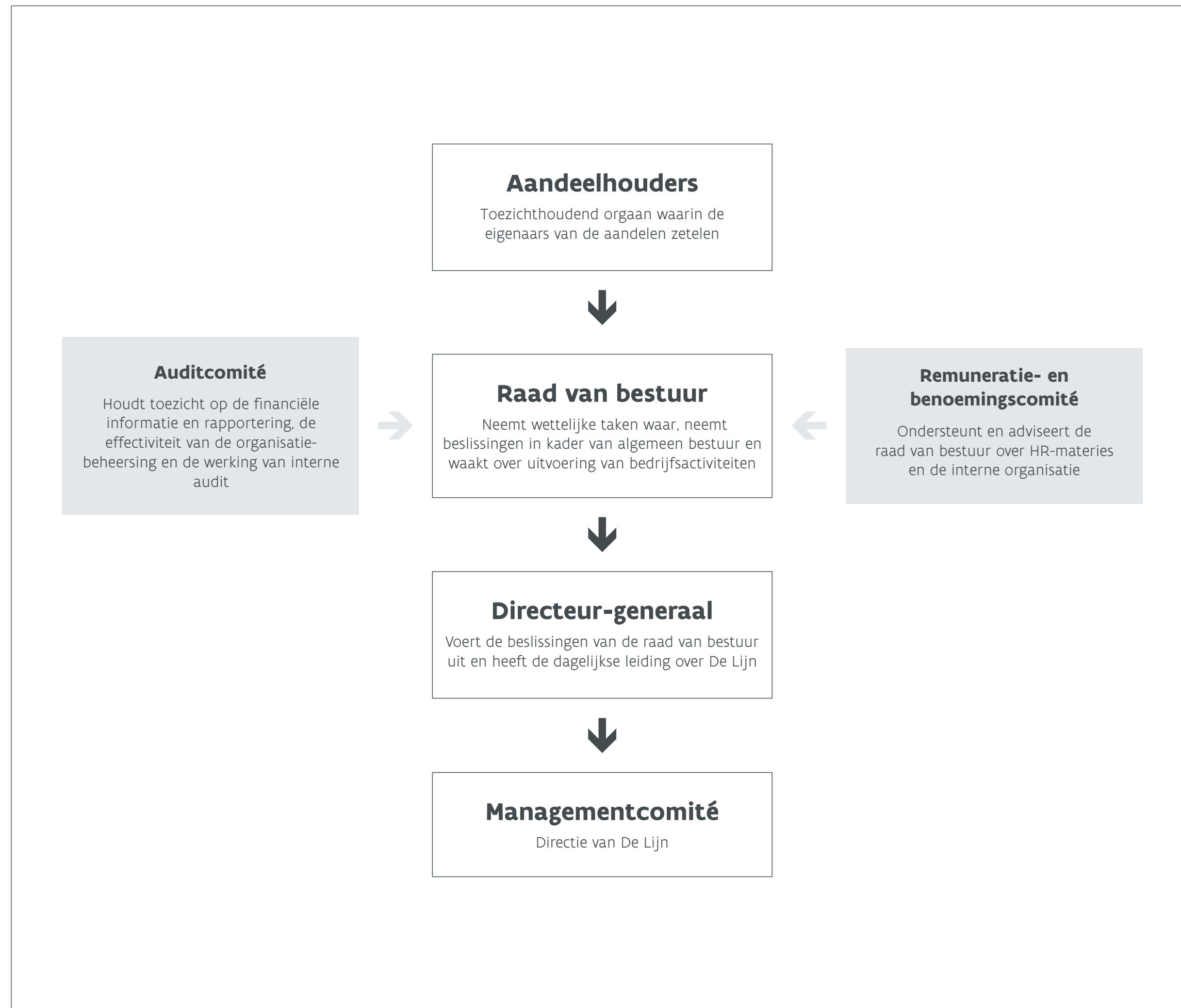
We passen risicobeheer uniform en gestructureerd toe via **vijf stappen: identificatie, analyse, evaluatie, beheersing en monitoring**. Deze aanpak geldt voor alle risicodomeinen: strategisch, operationeel, projectmatig en bedrijfscontinuïteit. Zo versterken we onze organisatiebeheersing en

zorgen we dat risico's tijdig worden opgevolgd en beheerst.

De eerste lijn – zoals proceseigenaars, projectleiders en operationele teams – draagt de primaire verantwoordelijkheid voor het beheren van risico's binnen hun domein. De afdeling Risicobeheer ondersteunt hen daarbij met methodieken, workshops, analyses en expertise rond onder meer preventie, milieu, databeveiliging en interne controle. De ERM-functie werkt adviserend en coördinerend, en bewaakt de uniforme toepassing van het risicoraamwerk doorheen de organisatie.

Daarnaast stimuleren we een **risicobewuste cultuur**, waarin medewerkers worden aangemoedigd om proactief risico's te signaleren en beheersmaatregelen op te volgen. Door risicobeheer te integreren in onze bestaande processen – zoals strategie, projectwerking, kwaliteit, business continuity en procesbeheer – bouwen we verder aan een weerbare en duurzame organisatie.

De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen



Aandeelhouders

De algemene vergadering (Oprichtingsdecreet art. 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 **stelt de jaarrekening vast en keurt het jaarverslag 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 dit verder doorgeeft aan het Vlaams Parlement.

	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 %

2025

In 2025 vond de algemene vergadering plaats op dinsdag 27 mei 2025. Het beleidsverslag van 2024 werd er toegelicht, net als een overzicht van de financiële gegevens.

Raad van bestuur

Samenstelling

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

- 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 en 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 en de Vlaamse minister van Financiën en Begroting.
- één waarnemer op voordracht van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) (afwisselend om de vijf jaar op voordracht van de 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 worden benoemd door de Vlaamse Regering voor een mandaat van vijf jaar. Voor waarnemers en commissarissen is er geen vaste mandaatduur bepaald. Alle mandaten gebeuren via besluiten van de Vlaamse Regering.

De directeur-generaal

De directeur-generaal woont de raad van bestuur met raadgevende stem bij en leidt de dossiers in.

De secretaris

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



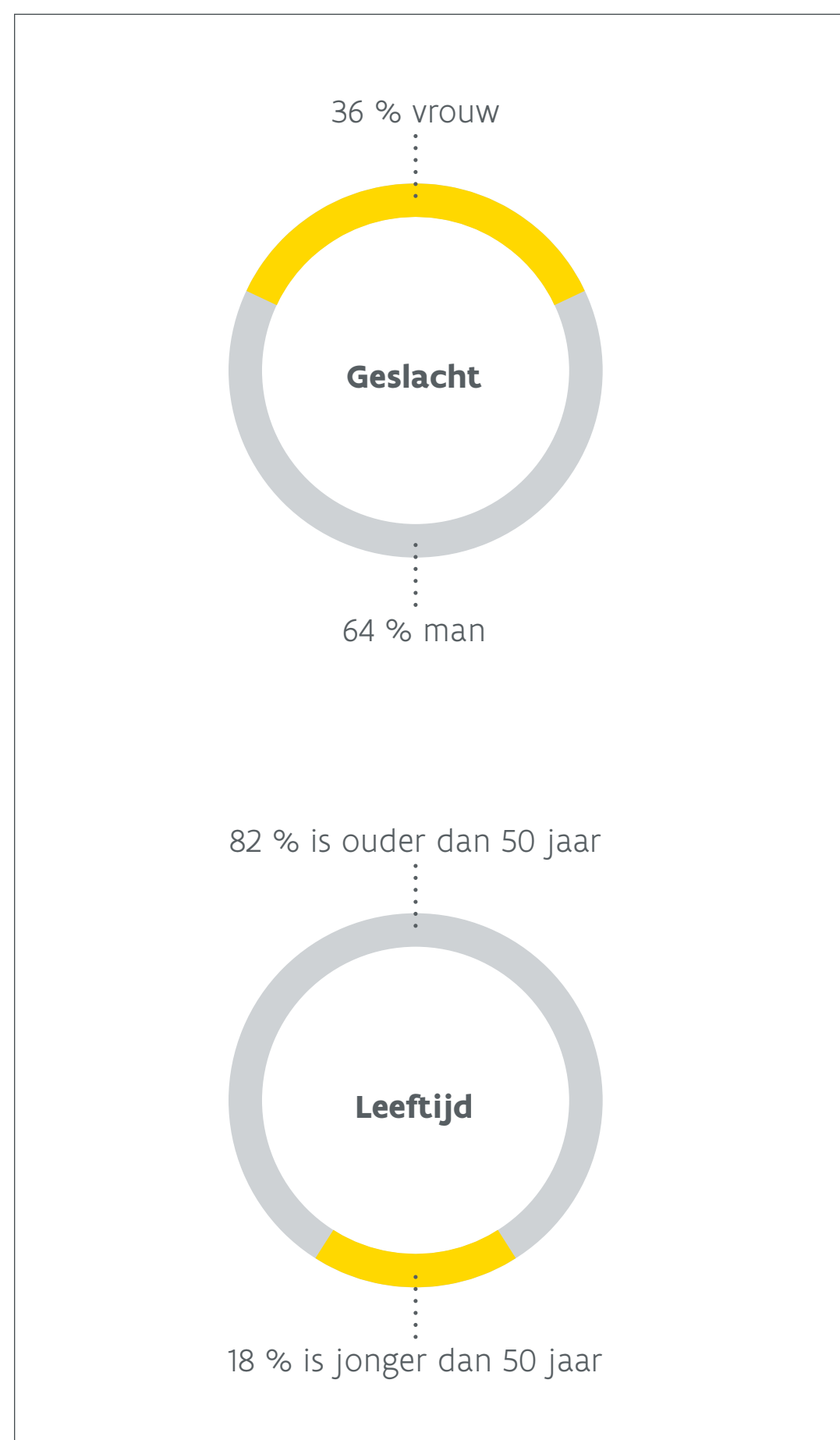
Samenstelling en wijzigingen raad van bestuur in 2025

Voornaam	Naam	Functie	Namens	Begin mandaat	Einde mandaat
Johan	Sauwens	Voorzitter tot 24 april 2025, bestuurder tot 9 augustus 2025	Steden & gemeenten	25/01/2015	8/08/2025
Joris	Vandenbroucke	Voorzitter	Vlaams Gewest	24/04/2025	8/08/2030
Marc	Descheemaecker	Ondervoorzitter tot 24 april 2025, bestuurder vanaf 24 april 2025	Vlaams Gewest	25/01/2015	8/08/2030
Koen	Kennis	Ondervoorzitter	Vlaams Gewest	24/04/2025	8/08/2030
Christine	Berwaerts	Bestuurder	Onafhankelijk	1/12/2025	31/03/2028
Cathy	Coudyser	Bestuurder	Steden & gemeenten	8/08/2025	8/08/2030
Johan	Decuyper	Bestuurder	Onafhankelijk	12/07/23	31/03/2028
Tom	Dehaene	Bestuurder	Vlaams Gewest	24/04/2025	24/04/2030
Bruno	De Saegher	Bestuurder	Vlaams Gewest	1/10/2016	24/04/2025
Peter	Hertog	Bestuurder tot 8 augustus 2025, waarnemer vanaf 8 augustus 2025	SERV (werknemers)	25/01/2023*	25/01/2028
Rachel	Lamock	Bestuurder	Onafhankelijk	12/07/2023	31/03/2028
Luc	Martens	Bestuurder	Vlaams Gewest	25/01/2015	24/04/2025
Evelien	Putman	Bestuurder	Onafhankelijk	24/01/2018	31/03/2028
Jef	Van den Bergh	Bestuurder	Steden & gemeenten	8/08/2025	8/08/2030
Katrien	Vanhulle	Bestuurder	Onafhankelijk	24/04/2025	1/08/2025
Katleen	Vantighem	Bestuurder	Steden & gemeenten	4/09/2021	8/08/2025
Sven	Desmedt	Waarnemer	ACLVB	8/08/2025	8/08/2030
Jochen	Goekint	Waarnemer tot 8 augustus 2025, bestuurder vanaf 8 augustus 2025	SERV (werkgevers)	25/01/2023**	25/01/2028
Stan	Reusen	Waarnemer	ACOD	4/12/2020	8/08/2030
Erik	Quisthoudt	Waarnemer	ACLVB	5/05/2020	8/08/2025
Jo	Van der Herten	Waarnemer	ACV-OD	1/05/2021	8/08/2030
Machteld	Claerhout	Regeringscommissaris	MOW	24/03/2022	24/04/2025
Bob	D'hoedt	Regeringscommissaris	MOW	1/12/2025	8/08/2030
Maarten	Van Onckelen	Regeringscommissaris	Financiën & Begroting (tot 24 april 2025) en MOW (vanaf 24 april 2025 tot 1 december 2025)	1/05/2020	1/12/2025
Jan	Weymeis	Regeringscommissaris	Financiën & Begroting	24/04/2025	8/08/2030

* als bestuurder

** als waarnemer





Meer informatie over de samenstelling, de aanwezigheden en prestatiegelden is terug te vinden in [bijlage 1](#).

Om een meer evenwichtige participatie van mannen en vrouwen te bevorderen, mag maximaal twee derde van de stemgerechtigde leden van hetzelfde geslacht zijn. Op 31 december 2025 bestond de raad van bestuur uit 11 leden, waarvan zeven mannen (64 %) en vier vrouwen (36 %).



Specifieke vereisten

Onverenigbaarheid

De bestuurders moeten 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; het ambt van minister of staatssecretaris en de hoedanigheid van kabinetslid. Specifiek gaat het hier om kabinetsleden van de Vlaams Minister van Mobiliteit en Openbare Werken;
- het ambt van personeelslid van het extern verzelfstandigde agentschap;
- het ambt van provinciegouverneur, lid van de rechterlijke macht of beroep van autobus- of autocarexploitant.

Belangenvermenging

Om belangenvermenging te voorkomen, bezorgen onze leden van de raad van bestuur een **overzicht van hun lopende mandaten en activiteiten**. Dat doen ze bij hun aanstelling. Ook lichten ze, bij de start van elke vergadering, de voorzitter in over potentiële of gepercipieerde belangenconflicten. Waar zij aan moeten voldoen wordt weergegeven in de selectievereisten.

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 het bestuur en de werking van de Vlaamse overheid en haar beslissingsprocessen en -procedures.

Rol van de raad van bestuur

De raad van bestuur is het hoogste orgaan van De Lijn. De raad van bestuur heeft dan ook de **meest uitgebreide bevoegdheden**. Hij neemt de wettelijke taken waar die hem zijn opgedragen, neemt beslissingen in het kader van het algemeen bestuur en waakt over de uitvoering van onze bedrijfsactiviteiten – en of deze in lijn liggen met de langetermijnstrategie. De leden van de raad van bestuur vormen ook een klankbord en zijn ambassadeurs van De Lijn naar hun omgeving.

Verder stelt de raad van bestuur de exploitatiebegroting vast, sluit jaarrekeningen af (met voorlegging aan de algemene vergadering), benoemt de directeuren en legt bijbehorende bevoegdheden vast. Hij sluit het openbaredienstencontract met de Vlaamse Regering, hakt knopen door over belangrijke transacties (zoals de aan- en verkoop van onroerende goederen, opdrachten en bestellingen boven drempelwaarden) en keurt ontwerpen van cao's goed.

Als toezichter bewaakt de raad van bestuur verder de werking van de organisatie en directie, met bijzondere aandacht voor interne controle, risicomanagement, prestaties, toezicht op resultaten en de jaarrekening, ...

2025

In 2025 kwam de raad van bestuur **twaaalf** keer samen om zowel strategische als operationele dossiers te behandelen. Op financieel vlak werd het investerings- en werkingsbudget 2025, alsook de ESR-begrotingsaanpassingen goedgekeurd. De transitie naar zero-emissiebusvervoer werd verder versneld via gunningskaders en afroepen voor elektrische bussen, evenals door de verdere elektrificatie van stelplaatsen. Daarnaast kregen allerlei vernieuwingen van het tramnet en de premetro groen licht. Tot slot nam de raad van bestuur ook diverse beslissingen met betrekking tot digitalisering, ticketing en security.



Subcomités

Bij het uitvoeren van taken en het dragen van verantwoordelijkheden wordt onze raad van bestuur bijgestaan door twee subcomités: **het auditcomité** en het **remuneratie- en benoemingscomité** (statuten artikel 16). Deze comités kunnen adviezen geven en voorstellen formuleren voor een goed beheer – en zo de effectiviteit van onze werking verhogen.



Het auditcomité

Samenstelling

In de eerste jaarhelft van 2025 was het auditcomité samengesteld uit vier leden. Katrien Vanhulle bekleedde de functie van voorzitter van het auditcomité tot maart 2025. In afwachting van een nieuwe samenstelling van de raad van bestuur en het auditcomité werd onafhankelijk bestuurder Evelien Putman tijdelijk benoemd als voorzitter van het auditcomité. In de raad van bestuur van 9 juli 2025 werd de nieuwe samenstelling van het auditcomité gestemd. Het auditcomité is sinds dan samengesteld uit vijf leden en twee regeringscommissarissen.

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

De directeur-generaal, directeur Financiën en manager Interne Audit zijn extra uitgenodigd op deze vergaderingen. De manager Interne Audit treedt op als secretaris.

Op 31 december 2025 was het auditcomité als volgt samengesteld:

Voornaam	Naam	Rol
Evelien	Putman	Voorzitter
Tom	Dehaene	Lid
Koen	Kennis	Lid
Rachel	Lamock	Lid
Joris	Vandenbroucke	Lid
Bob	D'hoedt	Regeringscommissaris
Jan	Weymeis	Regeringscommissaris

Meer informatie over de samenstelling, de aanwezigheden en prestatiegelden is terug te vinden in [bijlage 2](#).

Rol van het auditcomité

De belangrijkste rol van het auditcomité is om de raad van bestuur bij te staan in zijn toezichtfunctie. Specifiek houdt dit comité toezicht op de financiële informatie en rapportering, de effectiviteit van de organisatiebeheersing en de goede werking van interne audit. Daarnaast staat het comité ook in voor de coördinatie van de externe audit en 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.

Het auditcomité komt minstens vier keer per jaar samen. Een vergadering kan doorgaan indien minstens de helft van alle leden met volledig stemrecht aanwezig is.

Het comité heeft toegang tot de nodige informatie, middelen én personeel van De Lijn om zijn taken uit te voeren. Ook kunnen de leden op eigen initiatief onderzoeken uitvoeren of extern advies inwinnen. Daarvoor hebben

ze de mogelijkheid om een beroep te doen op de eigen dienst interne audit, Audit Vlaanderen en/of externe specialisten.

De voorzitter van het auditcomité brengt regelmatig verslag uit aan de raad van bestuur. Zij communiceert over de uitoefening van de taken, maakt bevindingen en aanbevelingen over, verleent advies (aanvullend op de resultaten van de auditwerkzaamheden van de revisor en/of interne audit), ...

Ook stelt het auditcomité jaarlijks een activiteitenverslag op, met een overzicht van de werking, focus en realisaties van het auditcomité en de interne auditfunctie in het voorbije jaar. Ook geven de leden van dit comité aanbevelingen over welke stappen er horen te volgen.

Evaluatie

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.

Elke vijf jaar wordt een externe evaluatie uitgevoerd door Audit Vlaanderen. De laatste audit werd uitgevoerd in 2022.

2025

In 2025 vergaderde het auditcomité zeven keer. Het comité behandelde onder meer financiële rapportering, risicomanagement, auditplanning en de auditwerkzaamheden, ESG, waarderingsregels en componentenbenadering, artificiële intelligentie, aangevuld met rapportering van de revisoren en juridische dossiers.



Het remuneratie- en benoemingscomité

Het remuneratie- en benoemingscomité 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. Het charter van het remuneratie- en benoemingscomité maakt integraal deel uit van het charter Corporate Governance: het bevat de doelstellingen, de opdracht en de vooropgestelde werking van dit orgaan.

Samenstelling

De vier leden zijn zittende bestuurders van De Lijn en worden aangesteld door de raad van bestuur. De voorzitter en secretaris van de raad van bestuur en van het remuneratie- en benoemingscomité zijn dezelfde.

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

Ten slotte woont ook onze directeur-generaal deze vergaderingen bij én nodigen we commissarissen van de Vlaamse Regering uit.

Op 31 december 2025 was het remuneratie- en benoemingscomité als volgt samengesteld:

Voornaam	Naam	Rol
Joris	Vandenbroucke	Voorzitter
Johan	Decuyper	Lid
Tom	Dehaene	Lid
Marc	Descheemaecker	Lid
Bob	D'hoedt	Regeringscommissaris
Jan	Weymeis	Regeringscommissaris

Meer informatie over de samenstelling, de aanwezigheden en prestatiegelden is terug te vinden in [bijlage 3](#).

Rol van het remuneratie- en benoemingscomité

Het remuneratie- en benoemingscomité adviseert de raad van bestuur en 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.

Het remuneratie- en benoemingscomité vergadert ad hoc. De voorzitter kan extra vergaderingen bijeenroepen op vraag van de raad van bestuur, directeur-generaal of eender welk lid van het remuneratie- en benoemingscomité.

Tijdens vergaderingen kan het remuneratie- en benoemingscomité rechtsgeldige adviezen uitbrengen als minstens twee leden aanwezig zijn. Daarbij geldt een zeer

strikte confidentialiteit. Het remuneratie- en benoemingscomité is een adviserend orgaan: leden kunnen dus geen volmachten geven.

2025

Het remuneratie- en benoemingscomité kwam in 2025 zes keer samen.

De belangrijkste kwesties die beoordeeld en besproken werden, waren organogramwijzigingen, de aanwerving van een directeur en verloningen.





Deontologie

De adviserende comités staan de raad van bestuur op een onafhankelijke en objectieve manier bij. De leden geven advies en informatie. Als er sprake is van een belangenconflict, moeten de betrokken leden zich terugtrekken uit het overleg.

Alle leden van het auditcomité en het remuneratie- en benoemingscomité hanteren **de hoogste standaarden van integriteit**. Ze melden het transparant als ze voordelen ontvangen die lijken op integriteits- of beoordelingsbeïnvloeding.

Remuneratie en verplaatsingskosten

De vergoeding van bestuurders en commissarissen van de Vlaamse Regering 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.

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

Op 20 februari 2019 besloot onze raad van bestuur dat de **leden van het audit- en het remuneratie- en benoemingscomité hetzelfde presentiegeld krijgen**.

De bedragen van het presentiegeld en de verplaatsingskosten voor 2025 zijn terug te vinden in [bijlage 1](#), [2](#) en [3](#).

Directeur-generaal

De Vlaamse Regering benoemt de directeur-generaal voor een mandaat van zes jaar. Als dit gunstig geëvalueerd wordt, kan het mandaat één keer verlengd worden.

Sinds 1 januari 2021 wordt deze functie bekleed door Ann Schoubs. De directeur-generaal **voert de beslissingen van de raad van bestuur uit en heeft de dagelijkse leiding over de organisatie**. Zij woont de vergaderingen van de raad van bestuur en van de algemene vergadering bij met een adviserende stem.

De functie omvat **verschillende taken en verantwoordelijkheden**, die zijn uitgeschreven in de [functiebeschrijving](#) zoals gepubliceerd door de Vlaamse overheid.

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

Verloning en evaluatie

Onze directeur-generaal wordt bezoldigd in salarisschaal A411 + 10 % van de Vlaamse Overheid*. Die verloning bedroeg in 2025 252 242 euro, en kan worden opgesplitst in een vast loon van 171 795 euro, een mandaattoelage van 41 969 euro en een managementtoelage van 38 478 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 2026 gebeurde deze evaluatie door de mandaathouder zelf, de minister én het remuneratie- en benoemingscomité. Het resultaat hiervan wordt, op voorstel van de raad van bestuur, finaal ter goedkeuring voorgelegd aan de Vlaamse minister van Mobiliteit en Openbare Werken.

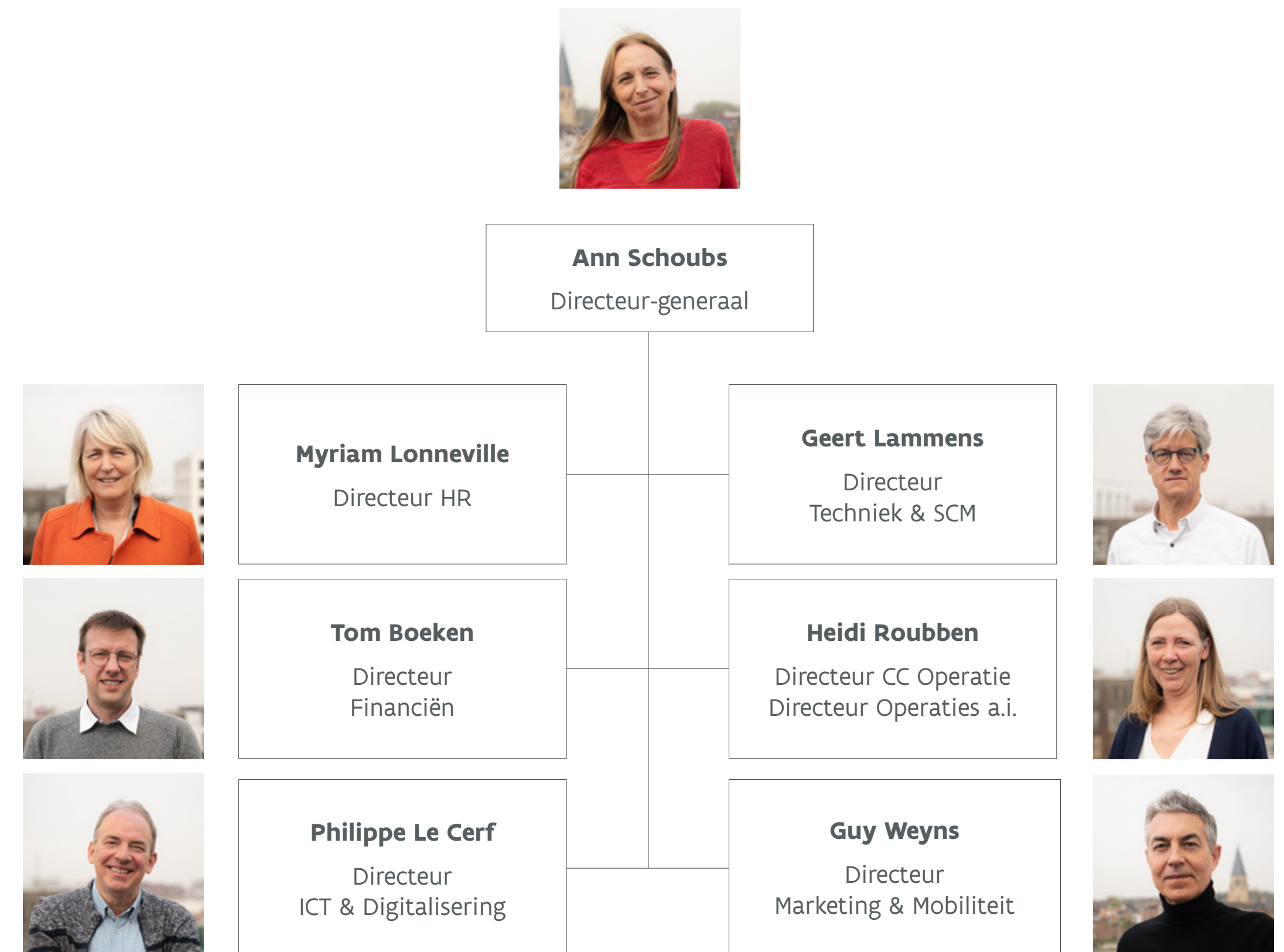
* Wanneer we over de verloning van een topmanager rapporteren, doen we dat in uitvoering van artikel III (31) van het Bestuursdecreet.

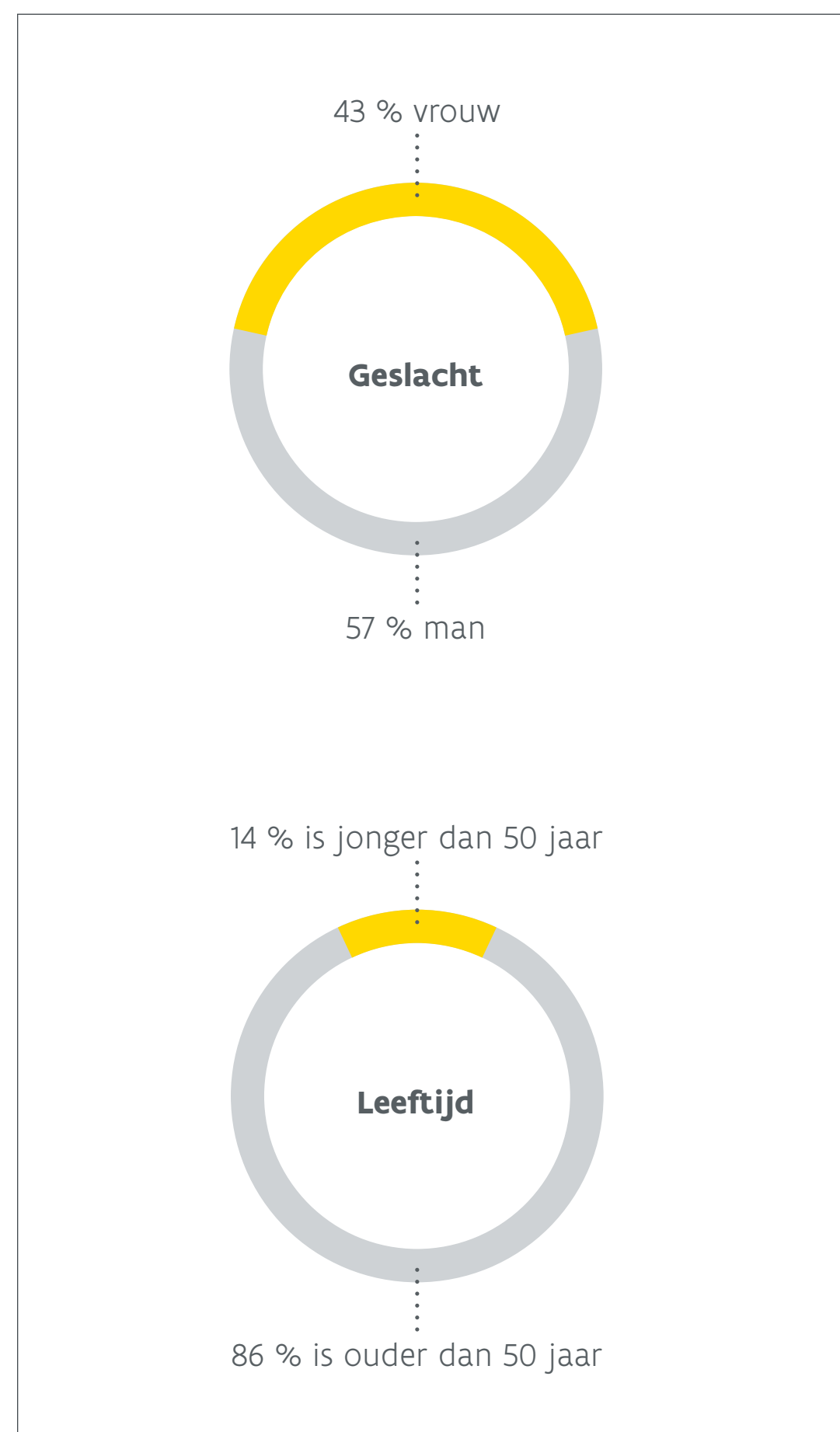
Het managementcomité

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

Samenstelling

Op 31 december 2025 bestond ons managementcomité uit:





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

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

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.

Rol van het managementcomité

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 de formatie van het personeel én het financieel beleid.

2025

In 2025 lag de focus van het managementcomité sterk op financiële stabiliteit, operationele betrouwbaarheid, digitalisering, veiligheid, grote infrastructuurdossiers, governance en compliance.



Duurzaamheid



Ons duurzaamheidstraject



Een strategie gebaseerd op wat er echt toe doet

Onze duurzaamheidsstrategie is gebaseerd op een **dubbele materialiteitsanalyse**. Daarmee brengen we in kaart waar onze activiteiten de grootste impact hebben op mens en milieu, en welke duurzaamheidsthema's het meest bepalend zijn voor waardecreatie op korte en lange termijn. Op basis daarvan maken we gerichte keuzes en bepalen we onze strategische prioriteiten.

De strategie werd uitgewerkt in 2025 en vormt sindsdien het fundament van ons duurzaamheidstraject. Hoewel sommige plannen en programma's nog in volle ontwikkeling zijn, biedt deze strategie vandaag al een duidelijk kompas voor onze beslissingen en samenwerkingen.

Met deze duurzaamheidsstrategie kiezen we bewust voor richting, samenhang en actie. We meten onze vooruitgang, sturen bij waar nodig en blijven in dialoog met onze stakeholders.

Het duurzaamheidstraject van De Lijn

Bij De Lijn geloven we dat verandering begint met beweging. Niet alleen van onze bussen, maar van ons allemaal. Via onze duurzaamheidsstrategie bewegen we samen naar minder CO₂, een veiligere werkplek en een betere mobiliteit.



Drie pijlers

Onze duurzaamheidsstrategie rust op drie pijlers:



1

Beweeg mee naar minder CO₂

Door stapsgewijs te evolueren naar emissievrije voertuigen en klimaatneutrale gebouwen verminderen we onze **uitstoot** van broeikasgassen en dragen we bij aan de klimaatdoelstellingen. We zetten daarbij duidelijke doelstellingen en meten onze vooruitgang.

Tegelijk verkleinen we onze impact op de leefomgeving. We nemen stappen om **luchtverontreiniging** te beperken en gaan zorgvuldig om met grondstoffen. Door **afval** te voorkomen, te sorteren en maximaal te recyclen, stimuleren we circulariteit in onze werking. Ook water- en bodembeheer krijgen aandacht, zodat onze milieu-impact zo beperkt mogelijk blijft.

Met duidelijke beleidskaders, concrete acties en een toekomstgerichte aanpak blijven we bewegen naar een mobiliteitssysteem met een zo laag mogelijke ecologische voetafdruk.

2

Beweeg mee naar een veiligere werkplek

Onze medewerkers maken de beweging mogelijk. Daarom staat zorg voor mensen centraal in onze duurzaamheidsstrategie. We streven naar een **veilige, gezonde en inclusieve** werkplek, waar iedereen met vertrouwen en respect kan werken. Dat betekent aandacht voor **fysieke veiligheid, mentale veerkracht en digitale bescherming**, in een werkomgeving die meegroeit met maatschappelijke en technologische veranderingen.

We hechten veel belang aan **open dialoog en constructief sociaal overleg**. Door in gesprek te blijven met onze medewerkers maken we knelpunten bespreekbaar en versterken we het wederzijdse vertrouwen. We investeren in **opleiding en ontwikkeling**, zodat mensen zich verder kunnen ontplooien en wendbaar blijven in een veranderende organisatie.

Door te bouwen aan een sterke **bedrijfscultuur**, met aandacht voor diversiteit, gelijkheid en inclusie, creëren we een werkplek waar verschillen gewaardeerd worden en waar samenwerking centraal staat.

3

Beweeg mee naar betere mobiliteit

We zijn er voor onze reizigers en voor de samenleving. Onze ambitie is om mobiliteit toegankelijk, veilig en **betrouwbaar** te maken voor iedereen. Door drempels weg te nemen en duurzame keuzes vanzelfsprekend te maken, stimuleren we mensen om bewust te kiezen voor openbaar vervoer en dragen we bij aan de **modal shift**.

Veiligheid en toegankelijkheid vormen daarbij de rode draad, waarbij we ook aandacht blijven hebben voor bereikbaarheid in stedelijke én landelijke gebieden. We werken samen met overheden en partners en nemen actief deel aan het maatschappelijke en beleidsmatige debat over mobiliteit. Zo zorgen we ervoor dat onze dienstverlening blijft aansluiten bij de noden van vandaag en de uitdagingen van morgen.

Op die manier verhogen we de leefbaarheid van onze steden en gemeenten – en creëren we mobiliteit die mensen verbindt en vooruit helpt.

Het duurzaamheidstraject van De Lijn



Beweeg mee naar een veiligere werkplek

- Veiligheid en gezondheid
- Diversiteit, gelijkheid en inclusie
- Privacy & security
- Bedrijfscultuur en sociaal overleg

Beweeg mee naar minder CO₂

- Klimaat
- Energie
- Milieu
- Afval

Beweeg mee naar een betere mobiliteit

- Bereikbaarheid
- Veiligheid
- Toegankelijkheid
- Maatschappelijke participatie

Onze dubbele materialiteitsanalyse

Onze aanpak

Welke duurzaamheidsthema's zijn materieel voor onze organisatie? Daarvoor keken we naar de ESG-thema's milieu (Environmental), maatschappij en mensen (Social) en goed bestuur (Governance) en evalueerden we hun impacten, risico's en opportuniteiten (IRO's).

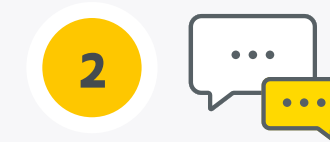
Dat proces verliep in drie grote stappen:

Als organisatie kiezen we ervoor om transparant en vrijwillig te rapporteren over thema's die een verschil maken voor onze externe en interne stakeholders. Een **dubbele materialiteitsanalyse** heeft ons geholpen te achterhalen wat belangrijk is.



Vorbereiding en analyse

- Voorbereiden en valideren van stakeholderswaardeketenanalyse.
- Een uitgebreide lijst van potentiële ESG-thema's herleiden tot een verkorte lijst.
- Een lijst opmaken van potentiële ESG-impacten, -risico's, en -opportuniteiten (IRO's) doorheen de waardeketen.



Stakeholderbenadering

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



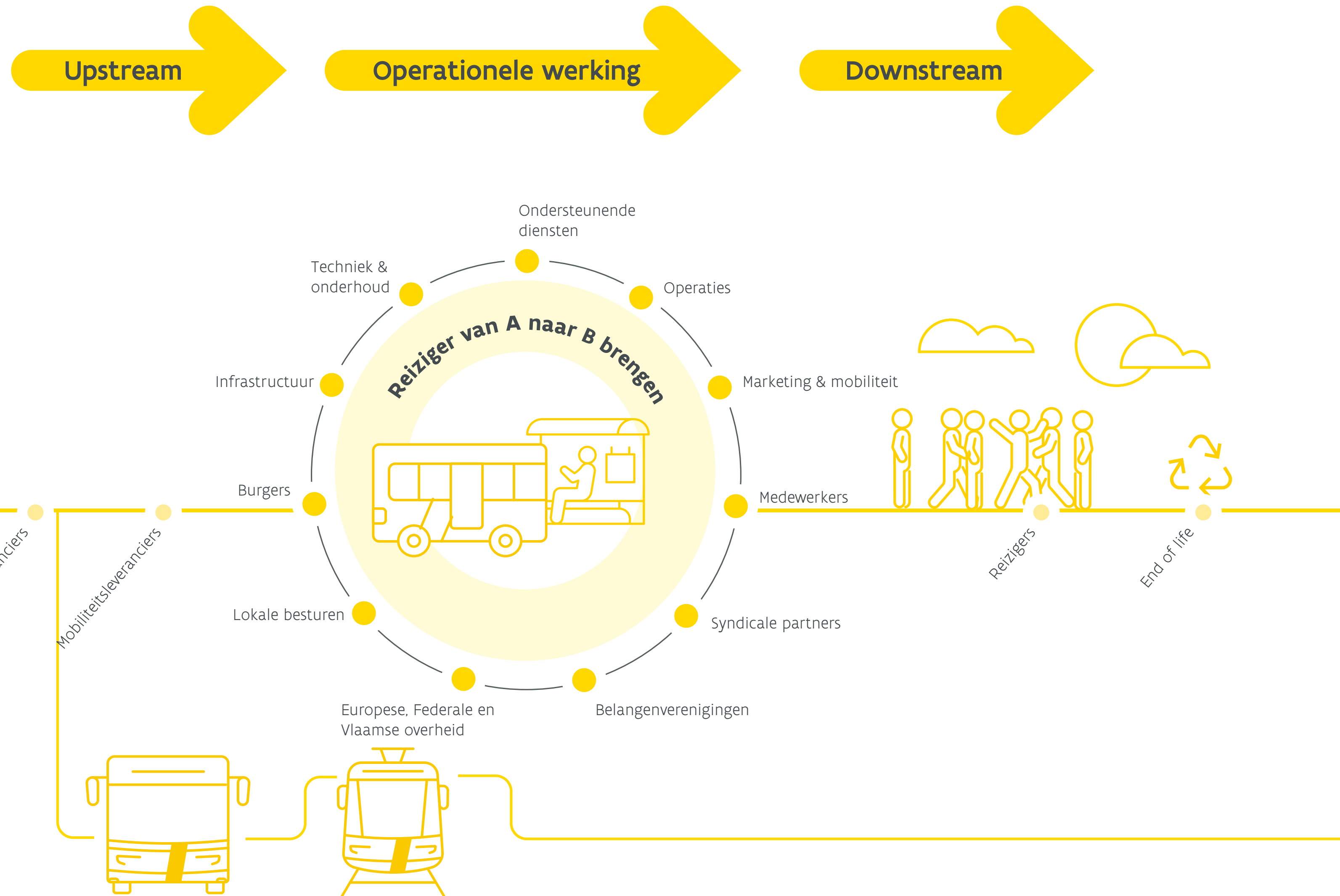
Dubbele materialiteitsanalyse

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

Stap 1

Vorbereiding en analyse

Vertrekkend van onze kernactiviteiten tekenden we de volledige waardeketen uit en brachten we de belangrijkste stakeholders in kaart. Vanuit de vorige materialiteitsanalyse, deskresearch en gerichte stakeholderinput stelden we een uitgebreide lijst van ESG-thema's op. Voor elk thema brachten we de huidige én potentiële IRO's in kaart. Deze lijst werd gebenchmarkt met andere openbaarvervoerbedrijven en afgestemd op de European Sustainability Reporting Standards (ESRS).



Stap 2

Stakeholderbenadering

De dubbele materialiteitsbeoordeling bestond uit twee stappen, gespreid over 2023 en 2024. Eerst beoordeelden we de **impactmaterialiteit**, via een online bevraging en rondetafels met interne en externe stakeholders (onder meer belangenverenigingen, leveranciers, kennispartners, adviesorganen en reizigers). Vervolgens beoordeelden we de **financiële materialiteit**, in workshops met interne experts. De gecombineerde inzichten leverden een gevalideerde set materiële onderwerpen en IRO's op.



Een onderwerp is materieel vanuit **impactperspectief** als er daadwerkelijke of potentiële significante impact is vanuit de organisatie op mens of milieu op korte, middellange of lange termijn.

Een onderwerp is materieel vanuit **financieel perspectief** als het financiële effecten op de organisatie teweegbrengt, met name als het risico's en opportuniteiten genereert die de toekomstige kasstromen en daarmee de ondernemingswaarde van de organisatie op korte, middellange of lange termijn beïnvloeden of waarschijnlijk zullen beïnvloeden.

Stap 3

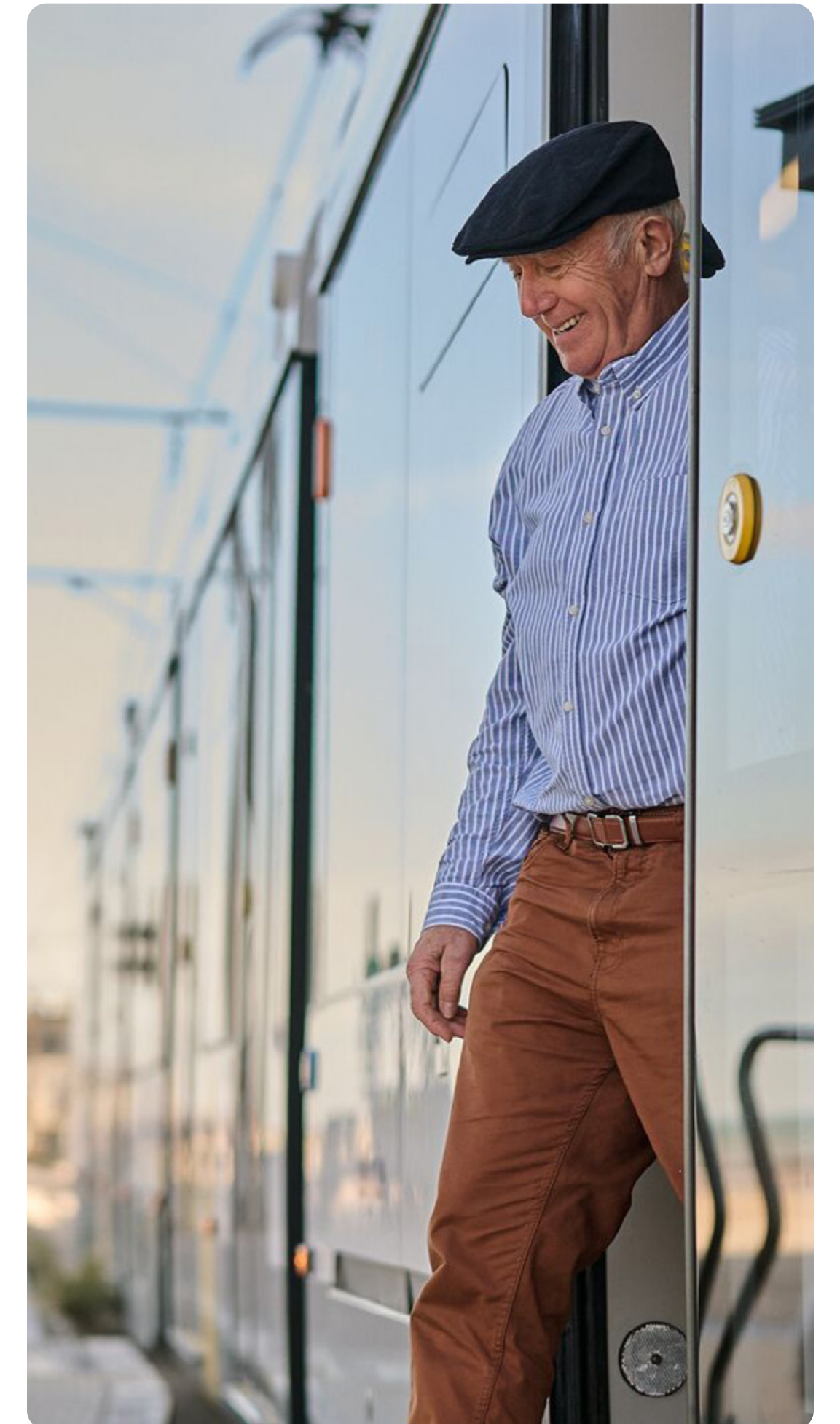
Dubbele materialiteitsanalyse

We verzamelden input van interne en externe stakeholders om onze dubbele materialiteit te bepalen. Voor de impact op mens en milieu werden op korte, middellange en lange termijn twee zaken beoordeeld:

- de ernst: gedefinieerd als de gemiddelde score van de schaal, de reikwijdte en het eventuele onherstelbare karakter;
- de waarschijnlijkheid: kans dat het zich voordoet.

Voor de financiële materialiteit werden de risico's en kansen voor De Lijn beoordeeld aan de hand van:

- de omvang van het mogelijke effect: hoogste score van het financiële effect, de operationele impact op reizigers en onze reputatie, ...;
- de waarschijnlijkheid.



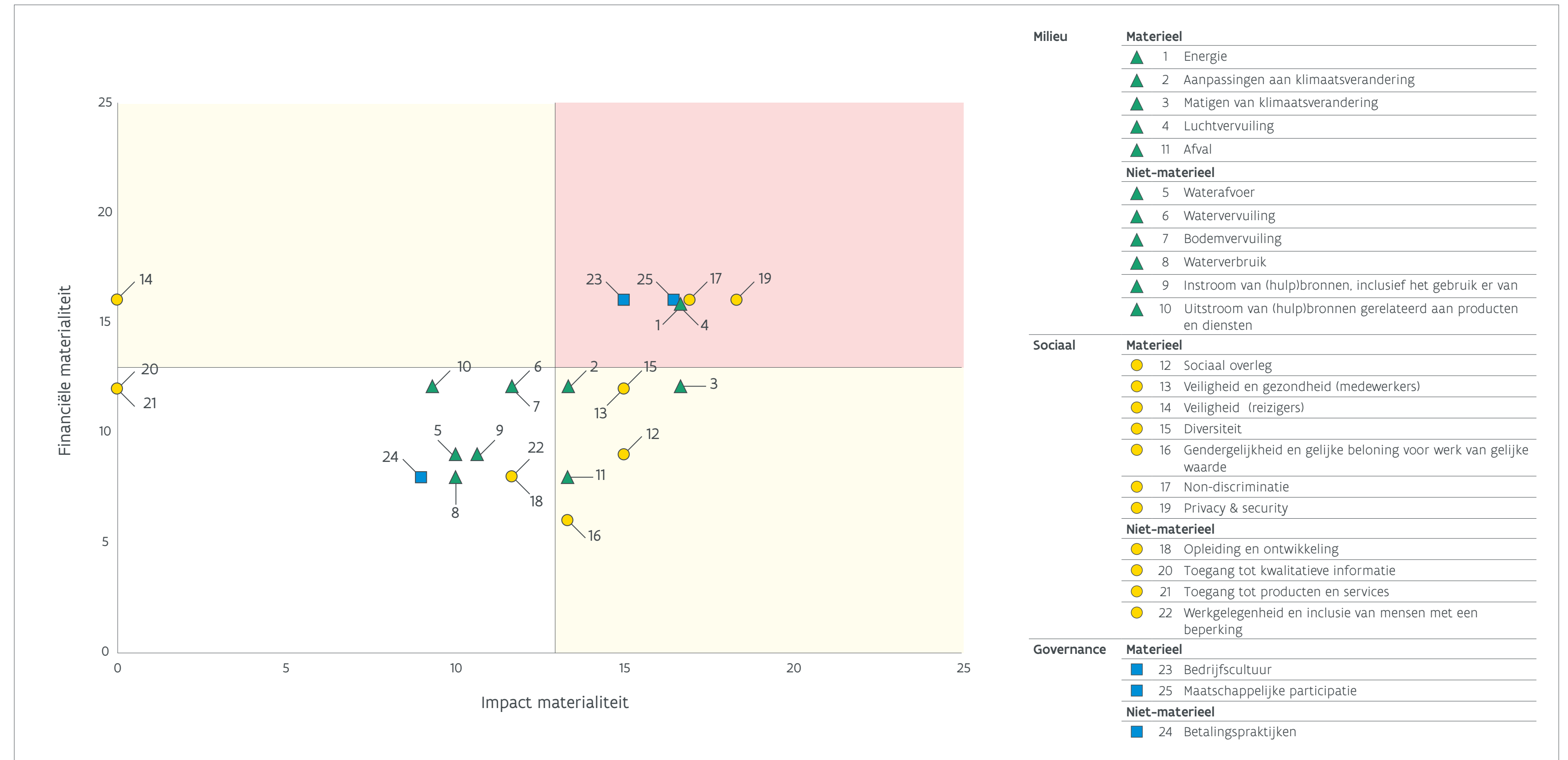
Resultaat: dubbele materialiteitsmatrix

We hebben alle IRO's in duidelijke subthema's geclusterd. Die vormen de basis voor de onderwerpen op de matrix. Voor elk subthema brachten we de respectieve scores samen.

De positie van het subthema op de matrix wordt bepaald door de hoogste score die het behaalt: op vlak van impact op mens en milieu (inside-out) en/of financiële risico's of kansen (outside-in).

Daarna brachten we alle resultaten samen in één dubbele materialiteitsmatrix. Zo identificeren en prioriteren we de onderwerpen die het meest doorwegen op onze strategie en rapportering. De figuur hiernaast toont de eindresultaten van onze dubbele materialiteitsbeoordeling en duidt de belangrijkste duurzaamheidsonderwerpen voor De Lijn en haar stakeholders aan.

Een subthema is materieel zodra de totale score de materialiteitsdrempel overschrijdt. Onderwerpen onder de drempel rapporteren we momenteel niet, maar we blijven ze opvolgen.



Deze uitkomst vormde het startpunt voor onze vernieuwde duurzaamheidsstrategie. Voor elk materieel subthema werkten we verder uit hoe we de IRO's zullen beheersen, welke doelstellingen we vooropstellen en hoe we de voortgang zullen opvolgen. Zo definieerden we per subthema minimaal één target met bijhorende KPI, die we vanaf 2026 systematisch monitoren. In de thematische hoofdstukken van dit verslag lichten we per onderwerp onze aanpak, acties en doelstellingen verder toe.

Materiële impacten, risico's en opportuniteiten (IRO's)

ESRS pijler	Materieel onderwerp	Materieel subonderwerp	Omschrijving IRO	Type IRO	Positief/Negatief	Huidig/Potentieel
E1 - Klimaatverandering	Klimaat en energie	Aanpassing aan klimaatverandering	Extreme weersomstandigheden (hitte, overstromingen, ...) kunnen het aanbod voor onze reizigers verstoren.	Impact	Negatief	Huidig
		Aanpassing aan klimaatverandering	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.	Opportuniteit	-	-
		Aanpassing aan klimaatverandering	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 proberen om onhaalbare verwachtingen in te lossen (bijvoorbeeld wanneer er beperkte ruimte is). Dat kan leiden tot boetes, imagoschade, ...	Risico	-	-
		Matigen van klimaatverandering	Het uitvoeren van onze activiteiten kan leiden tot de productie van CO ₂ -uitstoot.	Impact	Negatief	Huidig
		Matigen van klimaatverandering	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.	Risico	-	-
		Energie	De CO ₂ -uitstoot die De Lijn produceert bij het uitvoeren van activiteiten.	Impact	Negatief	Huidig
		Energie	Het vergroenen van de vloot en reduceren van het energieverbruik leidt tot een daling in CO ₂ -uitstoot.	Opportuniteit	-	-
		Energie	De vraag naar energie neemt toe in de maatschappij, terwijl de beschikbare voorraad beperkt is. Dat kan leiden tot tekorten in onze energievoorziening.	Risico	-	-
		Energie	Dat we afhankelijk zijn van buitenlandse leveranciers voor de import van energiebronnen kan leiden tot tekorten, onzekerheid of stijgende prijzen (door oorlog, economische crisissen, ...).	Risico	-	-
E2 - Luchtvervuiling	Milieu	Luchtvervuiling	Investeren in vergroening zorgt voor een uitstootreductie. Dat heeft een positief effect op de gezondheid van de bevolking, de leefbaarheid van de omgeving en het imago van De Lijn.	Opportuniteit	-	-
		Luchtvervuiling	De activiteiten van De Lijn dragen bij tot luchtverontreiniging, wat kan leiden tot gezondheidsproblemen.	Impact	Negatief	Huidig
		Luchtvervuiling	De invoering van lage-emissiezones en het moeten voldoen aan de geldende normen kunnen leiden tot een verhoging van kosten.	Risico	-	-
E5 - Gebruik van hulpbronnen en circulaire economie	Milieu	Afval	Er is een financieel risico (zoals boetes en hogere afvalverwerkingskosten) en ook een risico op reputatieschade (wanneer we foutief zouden sorteren).	Risico	-	-
		Afval	De productie, het transport en de verwerking van afval hebben een impact op het klimaat.	Impact	Negatief	Huidig
		Afval	Minder inkoopkosten dankzij investeringen in productcirculariteit door gebruikte producten (zoals bussen en trams) te verkopen, en/of onderdelen te hergebruiken of te recyclen.	Impact	Positief	Potentieel

ESRS pijler	Materieel onderwerp	Materieel subonderwerp	Omschrijving IRO	Type IRO	Positief/Negatief	Huidig/Potentieel
S1 – Eigen personeel	Sociaal - Eigen personeel	Veiligheid en gezondheid	Investeren in de (fysieke en mentale) veiligheid en gezondheid van onze medewerkers zorgt voor meer tevredenheid, minder verzuim en een positief imago.	Opportuniteit	-	-
		Veiligheid en gezondheid	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.	Risico	-	-
		Veiligheid en gezondheid	Langdurige stress en een te hoge werkdruk kunnen onder meer leiden tot gezondheidsklachten (zoals burn-outs) en/of een toename van het aantal arbeidsongevallen.	Risico	-	-
		Veiligheid en gezondheid	Bescherming van de veiligheid, gezondheid en het welzijn van de werknemers via het milieu-, gezondheids- en veiligheidsbeleid en opleidingen.	Impact	Positief	Huidig
		Diversiteit	Stimuleren van diversiteit door inclusieve wervingspraktijken te implementeren en diversiteitsambassadeurs aan te stellen.	Opportuniteit	-	-
		Diversiteit	De Lijn voert een diversiteits- en inclusief beleid voor zowel haar eigen medewerkers als haar reizigers.	Impact	Positief	Huidig
		Sociale dialoog	Betere communicatie en samenwerking tussen management en medewerkers.	Impact	Positief	Huidig
		Gendergelijkheid en gelijke beloning voor werk van gelijke waarde	Gendergelijkheid en gelijke beloning voor werk van gelijke waarde hebben een impact op de werksfeer en het welzijn van de medewerkers.	Impact	Positief	Huidig
S4 – Consumenten en eindgebruikers	Sociaal - Reizigers	Non-discriminatie	We vervullen een voorbeeldfunctie door discriminatie aan te pakken via sensibilisering naar reizigers toe. Dat is positief voor het imago van De Lijn.	Opportuniteit	-	-
		Non-discriminatie	Een inclusief en non-discriminatiebeleid voeren waar eindgebruikers zich gerespecteerd en veilig voelen.	Impact	Positief	Huidig
		Privacy & security	De Lijn voorziet (voldoende) trainingen en opleidingen voor haar medewerkers om op een verantwoorde manier om te gaan met persoonsgegevens.	Opportuniteit	-	-
		Privacy & security	IT-systemen van De Lijn worden gehackt.	Risico	-	-
		Privacy & security	Het verzamelen van data en privé-gegevens van reizigers die niet in overeenstemming zijn met de GDPR-wetgeving (General Data Protection Regulation).	Risico	-	-
		Privacy & security	Onvoldoende preventie, detectie en bescherming van data kunnen leiden tot diefstal van persoonsgegevens (van de eindconsument).	Impact	Positief	Huidig
		Veiligheid & gezondheid	Onvoldoende investeren in onderhoud van voertuigen en infrastructuur kan leiden tot gebrekkige dienstverlening en veiligheidsproblemen.	Risico	-	-
		Veiligheid & gezondheid	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.	Risico	-	-

ESRS pijler	Materieel onderwerp	Materieel subonderwerp	Omschrijving IRO	Type IRO	Positief/Negatief	Huidig/Potentieel
G1 - Zakelijk gedrag	Governance	Bedrijfscultuur	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.	Risico	-	-
		Bedrijfscultuur	Investeren in een positieve bedrijfscultuur versterkt de werksfeer en het imago van De Lijn. Hierdoor kan De Lijn werknemers aantrekken en behouden.	Opportunititeit	-	-
		Bedrijfscultuur	De Lijn streeft naar een cultuur gericht op de klant, efficiëntie en duurzaamheid.	Impact	Positief	Huidig
		Maatschappelijke participatie	De Lijn heeft een adviserende rol richting beleidsinstanties om de vergroening en de modal shift te stimuleren.	Impact	Positief	Potentieel
		Maatschappelijke participatie	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.	Risico	-	-
		Maatschappelijke participatie	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 ...	Opportunititeit	-	-

Beweeg mee naar minder CO₂

Door geleidelijk te evolueren naar elektrische voertuigen en klimaatneutrale gebouwen, verlagen we onze CO₂-uitstoot verder. Tegelijk verkleinen we onze impact op de leefomgeving. We nemen stappen om luchtverontreiniging te beperken en gaan zorgvuldig om met grondstoffen. Door afval te voorkomen, te sorteren en maximaal te recyclen, stimuleren we circulariteit in onze werking. Met duidelijke beleidskaders, concrete acties en een toekomstgerichte aanpak blijven we bewegen naar een mobiliteitssysteem met een zo laag mogelijke ecologische voetafdruk.

Klimaat en energie

Waarom het belangrijk is

De dagelijkse werking van De Lijn gaat gepaard met CO₂-uitstoot. Tegelijkertijd spelen we, via onze kernopdracht in het openbaar vervoer, een cruciale rol: met een performant openbaarvervoeraanbod versnellen we de **modal shift** en bieden we een volwaardig alternatief voor de auto. Het is daarom essentieel dat we onze klimaatimpact actief beheersen en verder verlagen. Door in te zetten op de verdere vergroening van onze vloot en op een structurele vermindering van ons energieverbruik, maken we onze dienstverlening steeds duurzamer en vergroten we onze positieve impact op het klimaat.

Daarnaast is ook de **energietransitie** voor De Lijn van strategisch belang. De elektrificatie van de vloot zal onze energievraag in de komende jaren aanzienlijk doen stijgen. In een samenleving die volop elektrificeert,

brengt dit risico's met zich mee op het vlak van energievoorziening, leveringszekerheid en energieprijzen. Bovendien evolueert het **regelgevend kader** voortdurend: nieuwe wetgeving kan investeringen versnellen, maar brengt tegelijk ook boete- en reputatierisico's mee als we daar niet tijdig aan kunnen voldoen. Het is noodzakelijk om deze klimaat-, energie- en compliance-risico's tijdig te identificeren en te beheersen om de continuïteit, betaalbaarheid en duurzaamheid van de dienstverlening van De Lijn te garanderen.

Ten slotte vormen de gevolgen van klimaatverandering ook een fysiek risico voor De Lijn. **Extreem weer** – zoals hitte en overstromingen – kan onze ritten en frequenties beïnvloeden, met impact op reizigers en dienstverlening. Het vergroten van

de weerbaarheid tegen deze effecten is daarom een belangrijk aandachtspunt binnen ons klimaat- en risicobeheer.



Hoe we het aanpakken

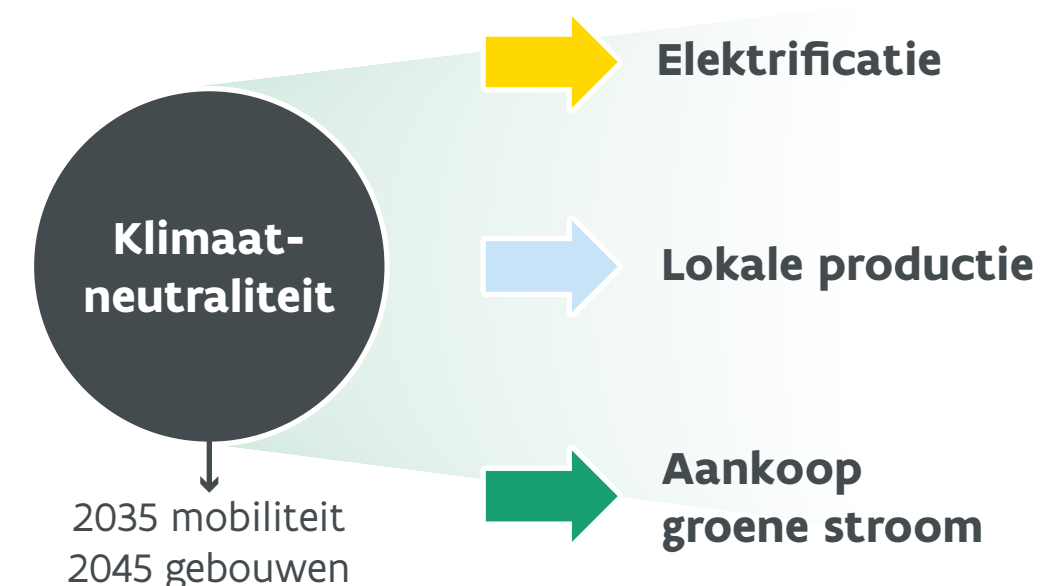
Beleid Vlaamse Regering

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

Ook binnen het **beleidsdomein MOW** onderschrijven we deze doelstellingen via het Klimaatplan MOW 2030 en het transitienetwerk Klimaat. Daar zetten we, samen met alle stakeholders, in op de noodzakelijke mitigatie- en adaptatiemaatregelen op het vlak van mobiliteit (transport) en infrastructuur.



Eigen beleidslijnen



Onze **decarbonisatiestrategie** vertrekt van de doelstelling om binnen De Lijn klimaatneutrale mobiliteit te bereiken tegen 2035 én klimaatneutrale infrastructuur tegen 2045. Hiertoe moet het gebruik van fossiele brandstoffen volledig uitgefaseerd worden.

In onze **aankoopstrategie voor energie** streven we naar een optimale combinatie van aankoop op basis van spot-/dagprijzen en forward pricing via het 'klikken' van toekomstige prijzen op de energiemarkt. Deze combinatie spreidt markt- en prijsexposure en geeft meer prijszekerheid.

Onze decarbonisatiestrategie werd verankerd in wetenschappelijk gevalideerde doelstellingen.

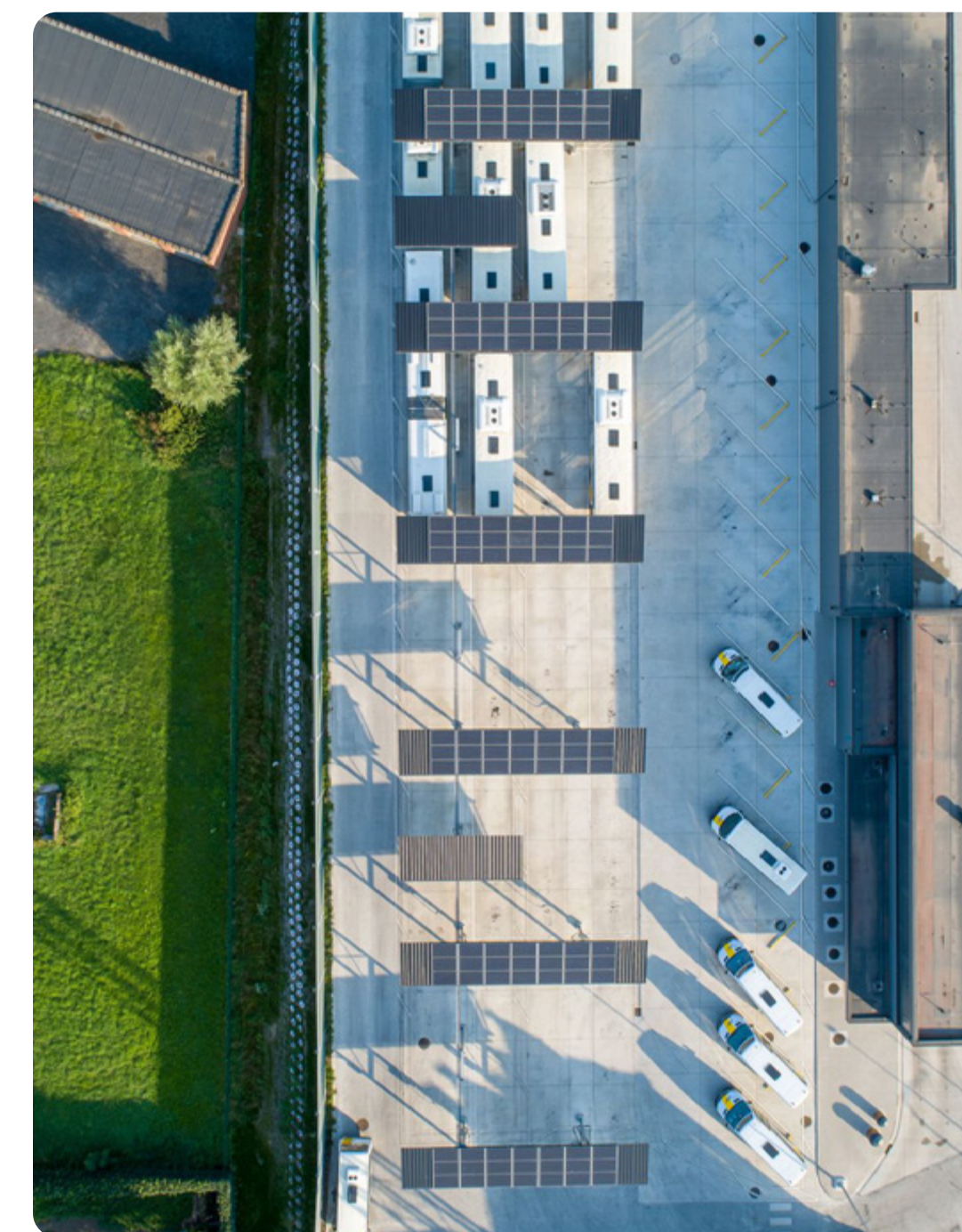
Onze doelen en resultaten

Onze doelstellingen

De Lijn heeft wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelstellingen conform het **Science Based Targets initiative (SBTi)**. Met andere woorden: onze doelstellingen liggen in lijn met de laatste klimaatwetenschappelijke bevindingen van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).

We onderscheiden drie scopes om te tonen waar onze uitstoot precies vandaan komt, in lijn met het Greenhouse Gas Protocol.

- **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.
- **Scope 3** bevat de indirecte uitstoot van bronnen die niet in ons bezit zijn en waar we geen directe invloed op kunnen uitoefenen.



Het Science Based Targets initiative (SBTi) 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 doelstellingen van bedrijven.

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

Daarnaast houden we in onze roadmap ook rekening met de doelstellingen die de Vlaamse Regering aan De Lijn oplegt. Ze bepalen mee ons pad richting verdere decarbonisatie en versterken de ambitie die we via SBTi naleven.

Concreet moet De Lijn:

- evolueren naar een **volledig emissievrije vloot** tegen 2035;
- inzetten op een **klimaatneutrale infrastructuur** tegen 2045.

Ze vormen essentiële pijlers binnen ons investeringsbeleid. We integreren ze dan ook in onze decarbonisatiestrategie. Dat helpt ons om te bepalen welke hefboomen en investeringen nodig zijn om zowel aan de SBTi als aan het Vlaams beleidskader te voldoen.

Om deze targets te halen hebben we volgende decarbonisatiehefboomen gedefinieerd:



1

Elektrificatie van de busvloot:

We streven naar **volledig emissievrij openbaar vervoer tegen 2035**, met 3 611 duurzame voertuigen (exclusief de reservevoertuigen) en 138 stelplaatsen, zowel in regie als bij partner-exploitanten. We willen dat 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 als tijdelijke overbrugging, waardoor de meest vervuilende EURO III- en EURO IV-bussen versneld uit dienst werden genomen;
- de vergroening bij onze exploitanten (die ongeveer de helft van de kilometers en ritten voor hun rekening nemen).

2

Richting klimaatneutrale, moderne en toekomstbestendige gebouwen

De Vlaamse overheid wil 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 zijn voor de **elektrificatie** van onze voertuigen.

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 we willen ervoor zorgen dat ze al onze kerntaken, missies en doelstellingen ondersteunen.

3

Aankoopstrategie voor groene stroom

We verfijnen onze aankoopstrategie zodat we niet alleen 100 % groene stroom blijven afnemen, maar dit ook op een voorspelbare en risicobeheerde manier kunnen borgen voor de toekomst.

In het **energetisch masterplan** hebben we de energetische componenten uitgewerkt. Niet alleen brengt het toekomstige noden voor onze infrastructuur in kaart, het becijfert ook hoe we onze infrastructuur klimaatneutraal kunnen krijgen tegen 2045. Ook hebben we in een energetische roadmap de volledige uitfasering van fossiele brandstoffen uitgetekend (aardgas en stookolie).

4

Duurzaam intern mobiliteitsbeleid

De Lijn streeft naar een lagere CO₂-uitstoot door een aangepast verplaatsingsbeleid. We baseren ons op **drie eenvoudige principes**:

- **Voorkomen van verplaatsingen**
We verkleinen onze mobiliteitsvoetafdruk door doordacht om te gaan met verplaatsingen, onder meer via thuiswerk, regionale werkplekken en gerichte online overlegmomenten, met blijvende aandacht voor het belang van fysieke ontmoeting en samenwerking.
- **Duurzame verplaatsingen stimuleren**
Via het STOP-principe, gerichte sensibilisering en het fietsleaseaanbod helpen we medewerkers om duurzame keuzes te maken wanneer verplaatsingen toch nodig zijn.
- **Vergroenen van het wagenpark**
Voor noodzakelijke dienstverplaatsingen zetten we maximaal in op zero- en lage-emissievoertuigen. Nieuwe aankopen volgen strikt de Vlaamse omzendbrieven rond toegelaten brandstoffen en vergroening.

Onze resultaten

Als we alles optellen, zien we dat onze totale uitstoot in target **280 kt CO₂ eq** bedroeg in 2025. Na meerdere jaren van stabiliteit zien we in 2025 een duidelijke verschuiving in de voetafdruk: scope 1 daalt naar 173 kt CO₂ eq (-10 %) door lager dieselverbruik bij de eigen vloot en exploitanten; scope 2 stijgt naar 17 kt CO₂ eq (+16 %) door de elektrificatie en de hogere vraag naar netstroom; scope 3 komt uit op 90 kt CO₂ eq, met een tijdelijke piek door de boeking van e-businvesteringen conform het GHG-protocol. **Kort samengevat:** minder verbranding (scope 1), meer netstroom (scope 2) en een tijdelijke scope 3-piek door investeringen die de komende jaren structurele reducties zullen opleveren.

	Retrospectief				Mijlpalen en jaardoelen	
	2019	2024	2025	% 2025/2024	2030	2030 (%) basisjaar
Totale broeikasgasemissies in target (locatiegebaseerd) (kton CO ₂ -eq)	289	289	280	-3 %	155	-46,2 %
Totale broeikasgasemissies in target (marktgebaseerd) (kton CO ₂ -eq)	275	274	263	- 4 %	148	-46,2 %

Onze uitstoot per scope

Scope 1

Onze scope 1-emissies daalden in 2025 naar 173 kt CO₂ eq (-9,6 % t.o.v. 2024 en -9,5 % t.o.v. 2019). De reductie komt vooral door minder dieselverbruik bij zowel de eigen bussen (-7 %) als bij de exploitanten (-15,9 %), **in lijn met de voortgaande vergroening van de vloot**. Ook het verbruik van de bedrijfs- en dienstwagens ging omlaag (-5,3 %) en het gezamenlijke verbruik van ons patrimonium daalde (-4,4 %). Een hoger verbruik van HFC-koelmiddelen in rollend materieel compenseerde een deel van deze winst.

	Retrospectief				Mijlpalen en jaardoelen	
	2019	2024	2025	% 2025/2024	2030	2030 (%) basisjaar
Bruto scope 1-emissies (kton CO₂-eq)	191	191	172,7	-9,6 %	103	-46,2 %
• Eigen bussen	95,4	95,3	89,2			
• Bussen van exploitanten	83	85,4	71,8			
• Trams	0	0	0			
• Verbruik koelmiddelen	5,3	3,5	5,2			
• Bedrijfs- en dienstwagens	1,3	1,2	1,1			
• Gebouwen (administratief)	0,2	0,2	0,1			
• Stelplaatsen	5,7	5,3	5,2			
• Premetrostations en Lijnwinkels	0	0,1	0,1			
• Datacenters	0	0	0			

Scope 2

Onze locatiegebaseerde scope 2-emissies stegen in 2025 naar 17 kt CO₂ eq (+16 % t.o.v. 2024 en +25 % t.o.v. 2019), hoofdzakelijk door de omschakeling van diesel- naar e-bussen en de daarmee gepaard gaande hogere elektriciteitsvraag. Bij de bussen in regie namen deze emissies toe van 405 naar 903 t CO₂ eq (+123 %) en bij exploitanten van 1 454 naar 3 237 t CO₂ eq (+123 %). Met andere woorden: minder verbranding (scope 1), meer netstroom (scope 2).

	Retrospectief				Mijlpalen en jaardoelen
	2019	2024	2025	% 2025/2024	2030
Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies (kton CO₂-eq)	14	15	17	+16 %	Jaarlijks 100 % hernieuwbare energie blijven aankopen
• Eigen bussen	0	0,4	0,9		
• Bussen van exploitanten	0,01	1,5	3,2		
• Trams	11	10,1	10,2		
• Bedrijfs- en dienstwagens	0,01	0,01	0,01		
• Gebouwen (administratief)	0,7	0,1	0,1		
• Stelplaatsen	2,36	2,8	2,8		
• Premetrostations en Lijnwinkels	0,06	0,02	0,02		
• Datacenters	0,35	0	0		
Bruto marktgebaseerde scope 2-emissies (kton CO₂-eq)	0	0	0	0	Jaarlijks 100 % hernieuwbare energie blijven aankopen

Scope 3

Scope 3 steeg in 2025 naar 90 kt CO₂ eq. De toename komt vooral door de investeringsgolf bij exploitanten (instroom e-bussen), die volgens het GHG-protocol volledig in het aankoopjaar wordt geboekt (niet lineair af te schrijven zoals bij financiële rapportering), wat een tijdelijke piek geeft in categorie aangekochte goederen en diensten, ondanks dalende scope-1-emissies. Tegelijk dalen Cat. 3 'brandstof- en energie-activiteiten' en Cat. 6 en 7 'mobiliteit van het personeel' licht mee met het lagere fossiel verbruik. **Conclusie: de piek weerspiegelt elektrificatie die de komende jaren structurele scope-1-reducties oplevert.**

	Retrospectief				Mijlpalen en jaardoelen	
	2019	2024	2025	% 2025/2024	2030	2030 (%) basisjaar
Scope 3-emissies (kton CO₂-eq)	114	100	107			
Scope 3-emissies in target (kton CO₂-eq)	84,1	83	90	+8 %	45	-46,2 %
1. Aangekochte goederen en diensten *	28,0	27,8	39,2			
2. Kapitaalgoederen	25,3	13,2	14,2			
3. Brandstof- en energie-activiteiten (niet opgenomen in scope 1 of scope 2) *	47,7	48	43,2			
4. Stroomopwaartse distributie	0,1	0,0	0,0			
5. Afval geproduceerd bij activiteiten	3,0	3,1	2,6			
6 en 7. Mobiliteit van het personeel *	8,3	7,7	7,4			
8. Gehuurde assets	0	0,1	0,1			
11. Gebruik verkochte producten	1,0	0,5	0			
12. End-of-life verwerking verkochte producten	0,3	0,1	0			

* Deze categorieën vallen binnen de scope van onze broeikasgasreductiedoelstelling.

Een aantal categorieën vallen buiten de grenzen van onze scope 3:

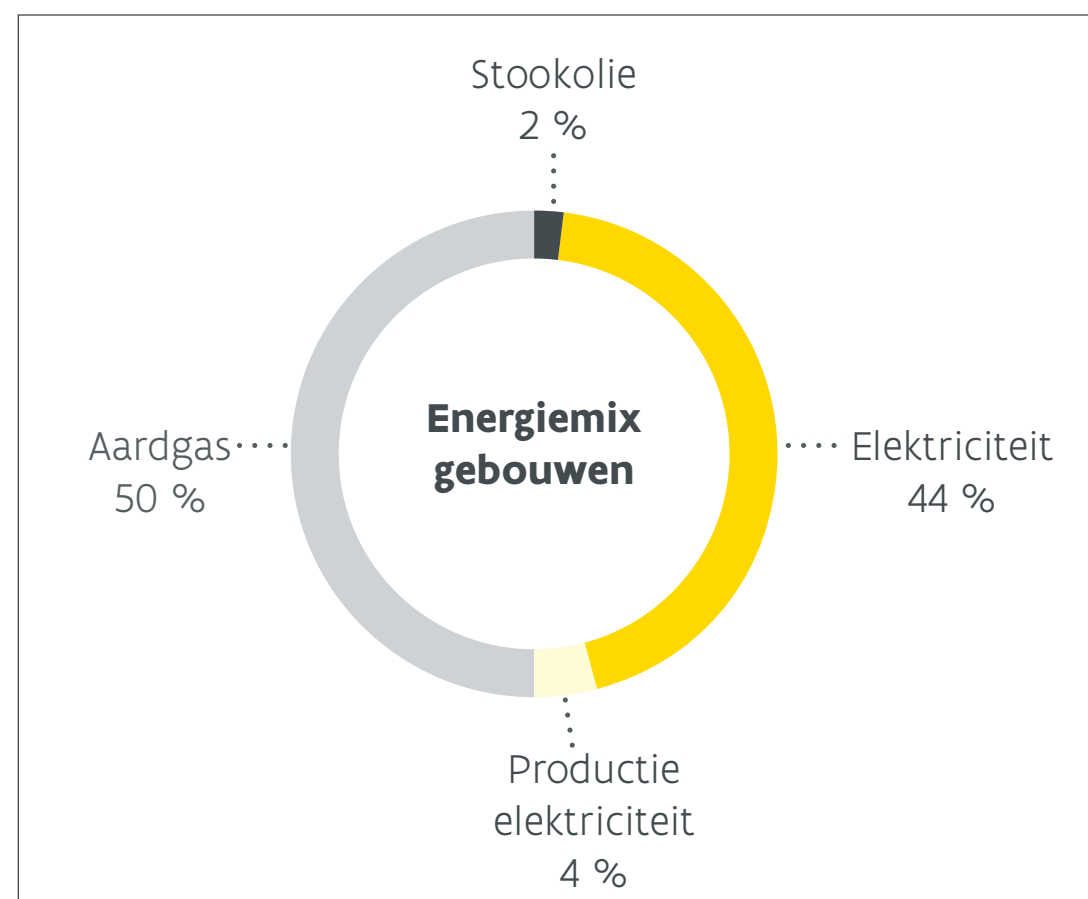
9. Stroomafwaarts transport en distributie	N/A	De Lijn verkoopt een vervoerdienst. Er is dus geen downstream waardeketen.
10. Verwerking van verkochte producten	N/A	De Lijn verkoopt een vervoerdienst. Er is dus geen downstream waardeketen.
11a. Stroomafwaartse emissies van fossiele brandstoffen die door 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	N/A	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.

Huidig energieverbruik

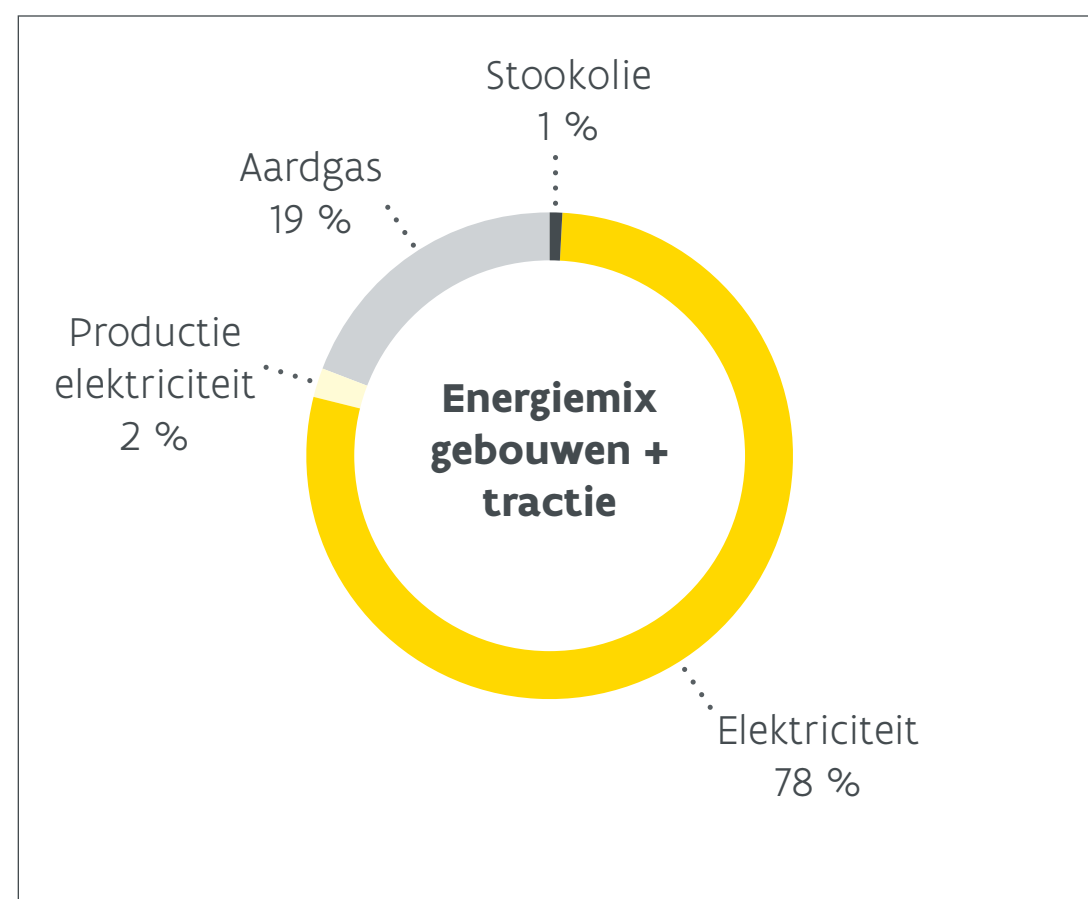
Totaal energieverbruik

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 en verbruikte elektriciteit van zonnepanelen.

Energieverbruik en energiemix	2024	2025
(1) Brandstofverbruik uit kolen en kolenproductie (MWh)	-	-
(2) Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten (MWh)	380 925	355 978
(3) Brandstofverbruik uit aardgas (MWh)	21 520	21 374
(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)	402 446	377 352
Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)	82 %	80 %
(7) Verbruik uit nucleaire bronnen (MWh)	-	-
Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen in totale energieverbruik (%)	-	-
(8) Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen, inclusief biomassa (ook industrieel en gemeentelijk afval van biologische oorsprong, biogas, waterstof uit hernieuwbare bronnen, ...) (MWh)	2 706	5 970
(9) Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen (MWh)	85 106	85 729
(10) Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel) (MWh), volgens de geschatte jaaropbrengst op basis van PV-installaties (zonnestroom).	1 770	1 891
(11) Totaal verbruik hernieuwbare energie (MWh)	89 582	93 590
Aandeel hernieuwbare bronnen in totale energieverbruik (%)	18 %	20 %
Totaal energieverbruik (MWh)	492 027	470 942



Als we enkel kijken naar het verbruik van onze gebouwen (zonder het brandstofverbruik van voertuigen), zien we dat **48 % van ons energieverbruik uit hernieuwbare bronnen bestaat.**

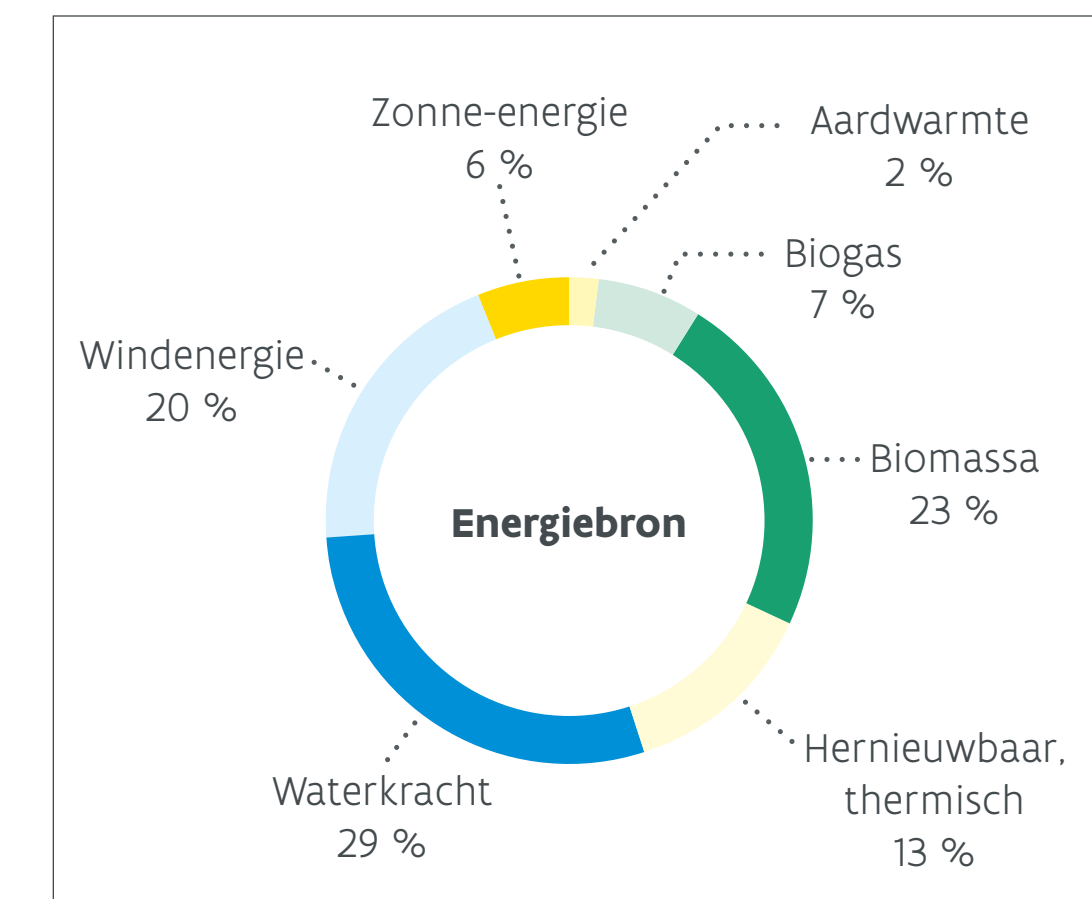


Kijken we naar de energiemix van zowel onze gebouwen als tractie, dan is het overgrote deel elektrisch.



Energiebron groene stroom

Ons **elektriciteitscontract** betreft levering van 100 % 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. Wel maken we de kanttekening dat wat uit ons stopcontact komt, hoofdzakelijk grijze stroom en een mix is van al wat in België geproduceerd wordt.



Onze acties en vooruitblik

Om onze doelstellingen tegen 2030 (en later) te behalen voeren we gerichte acties uit volgens onze decarbonisatiehefbomen.



1

Decarbonisatiehefboom 1: Elektrificatie van de busvloot

Het afgelopen jaar werd sterk ingezet op de elektrificatie van onze busvloot (zie 'De Lijn in 2025'). In 2026 verwachten we verder te elektrificeren.

De timing van de **verwachte leveringen** is afhankelijk van de leveringstermijnen van de leveranciers. Voor de periode **januari tot en met december 2026** ziet dit er als volgt uit:

E-bussen	
	Verwacht 2026
Regie	
Midi e-bussen	0
Standaard	108
Gelede	113
Totaal regie	221
Partner-exploitanten	121
Totaal De Lijn	342

Voordat we de e-bussen in dienst nemen, moeten onder andere onze chauffeurs en technici opgeleid worden. In 2025 werden 2 705 **opleidingen** gevolgd in het kader van elektrificatie. In 2026 zetten we deze opleidingsgolf verder, met meer dan duizend geplande opleidingen voor chauffeurs en bijkomende technische opleidingen.

2

Decarbonisatiehefboom 2: Richting klimaatneutrale, moderne en toekomstbestendige gebouwen

In 2025 werd een raamcontract gegund voor de studies gebouwen en stelplaatsen, dit in functie van conditie en energetische werken. Dit is een cruciale stap om onze **energie- en renovatieprojecten** sneller uit te voeren. Daarnaast namen we bepaalde maatregelen om warmteverlies te beperken en zo het gasverbruik te verminderen. Verder werden in 2025 verschillende infrastructuur-dossiers vastgelegd, telkens met aandacht voor toekomstige energieprestaties en elektrificatie.

In 2026 zetten we verdere stappen om onze infrastructuur te renoveren en het verbruik te verlagen. Zo staat er een totaalrenovatie in Leuven op de planning en de inrichting van een moderne ontmoetingsplaats in Antwerpen ter vervanging van het oude kantoorgebouw.

Ook voeren we de vijf geplande HVAC-studies uit. Die vormen de basis voor een besparing op verwarming en koeling. Daarnaast zetten we ook in op de omschakeling naar LED, wat voor een reductie in elektriciteitsverbruik en onderhoudskosten zorgt.

3

Decarbonisatiehefboom 3: Aankoopstrategie groene stroom

In 2025 werd onze aankoopstrategie voor energie verder uitgewerkt en uitgerold. Vanuit **het energetisch masterplan** is aangeraden om de aankoop van groene stroom als derde pijler in de energiestrategie te borgen door de portfoliomix voor aankoop van energie uit te breiden naar een **PPA (Power Purchase Agreement)**, naast de bestaande mix van spotaankopen en klikaankopen.

Een virtuele PPA (vPPA) is een langetermijncontract waarbij een organisatie financieel intekent op de productie van hernieuwbare energie, zonder dat die energie fysiek op de eigen sites wordt geleverd. Via zo'n contract zouden we dus niet rechtstreeks stroom kopen, maar zouden we garanties van oorsprong ontvangen die horen bij de opgewekte groene energie. Een vPPA vormt een krachtige manier voor onze organisatie om toegang te krijgen tot hernieuwbare energie, duurzaamheids- en decarbonisatie doelstellingen te realiseren, financiële risico's te beperken en onze reputatie te versterken. We hebben de mogelijkheid verkend om in te tekenen op een vPPA-contract via onze aankoopcentrale, met opschortende

voorwaarde van een vooraf gedefinieerde prijs per MWh.

Parallel blijven we energie-efficiëntie-maatregelen en on-site projecten uitvoeren. Zo werd **in 2025 een grote PV-installatie, van 3,2 MWp, in gebruik genomen.**

We blijven de risico's spreiden door onze aankoopstrategie voor energie verder te verankeren. We kijken ook uit naar de gunningsfase van het vPPA met als doel operationeel te zijn vanaf 2027.

Verder blijven we natuurlijk energie-efficiëntie maatregelen en on-site projecten uitvoeren.

4

Decarbonisatiehefboom 4: Duurzaam intern mobiliteitsbeleid

In 2025 werden verdere stappen gezet om de CO₂-uitstoot van de interne mobiliteit te verlagen. Zo werd een bevraging uitgestuurd om meer inzicht te krijgen waarom werknemers al dan niet kiezen voor duurzame vervoermiddelen bij dienstverplaatsingen. Deze input verwerken we in onze **sensibilisering**, zodat duurzaam verplaatsingsgedrag consequent wordt aangemoedigd in de toekomst.

In 2025 werd er ook een **multidisciplinaire mobiliteitscel opgericht**. Deze staat in voor de coördinatie, opvolging en communicatie van het mobiliteitsbeleid binnen De Lijn.

In 2025 werd het **wagenpark verder verduurzaamd**, al was dat eerder beperkt. In 2015 bestond ons voertuigenpark nog uitsluitend uit dieselveertuigen. Tussen 2015 en 2024 kochten we 160 voertuigen (meer dan de helft van de 310 aankopen in die periode) met CNG/benzinemotor (23 %), (plug-in)hybride (25 %) of volledig elektrische aandrijflijn (7 %) aan.

De komende periode staat in het teken van versnellen: we **verhogen het budget** voor de **vergroening van dienstwagens**, rollen de laadinfrastructuur verder uit op verschillende sites en blijven inzetten op duidelijke informatie en sensibilisering. Zo bouwen we stap voor stap verder aan een toekomstbestendig intern mobiliteitsbeleid.

Milieu

Waarom het belangrijk is

De uitstoot die onze voertuigen genereren, beïnvloedt rechtstreeks de **luchtkwaliteit** langs onze lijnen en rond onze stelplaatsen. Door onze vloot verder te vergroenen, verminderen we deze impact en verbeteren we de **leefbaarheid** voor omwonenden. Tegelijk evolueert de regelgeving voortdurend, waardoor we tijdig moeten investeren om aan de nieuwe verplichtingen te voldoen en conformiteits- en reputatierisico's te vermijden. Daarom is het essentieel om onze milieu-impact te monitoren en te investeren in duurzame oplossingen. Alleen op die manier kunnen we onze dienstverlening duurzaam en toekomstbestendig aanbieden.

Hoe we het aanpakken

We verbeteren de luchtkwaliteit door onze vloot te vernieuwen, met een versnelde **uitfasering van oudere voertuigen**. Voor de strategie: zie ['Klimaat en energie'](#).



Onze doelen en resultaten

Onze doelstellingen

We formuleerden volgende doelstellingen tegen 2030:

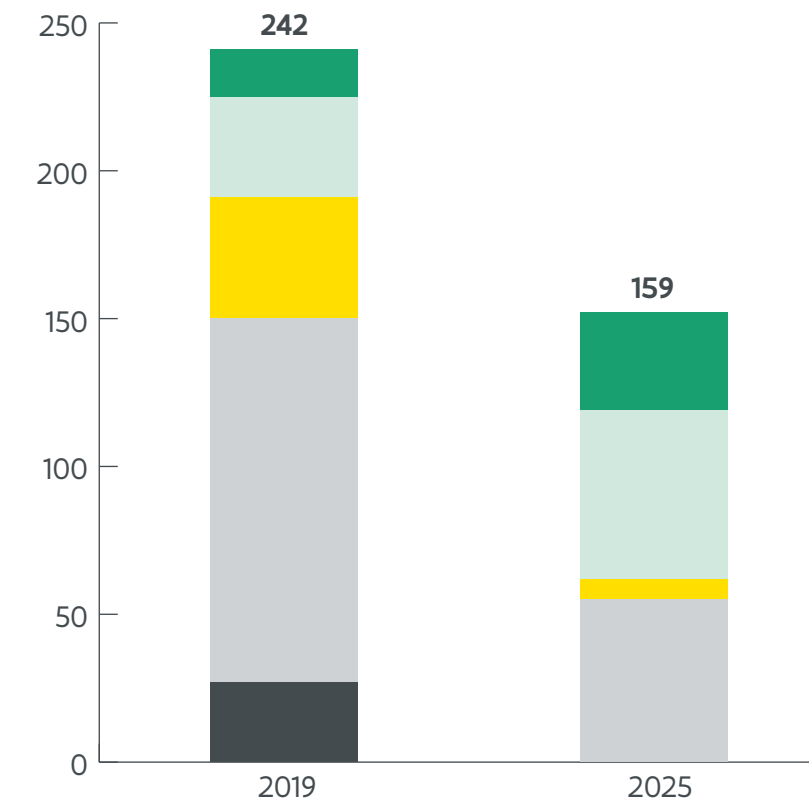
- 75 % reductie van de totale NOx-uitstoot van de vloot (t.o.v. 2019).
- 75 % reductie van de totale PM2.5-uitstoot (fijn stof) van de vloot (t.o.v. 2019).

Resultaten

In 2025 haalden we op vlak van **NOx** een reductie van 34 %, tegenover het doel van 75 %. **We bereikten dus ongeveer 46 % van de benodigde vooruitgang voor 2030.**

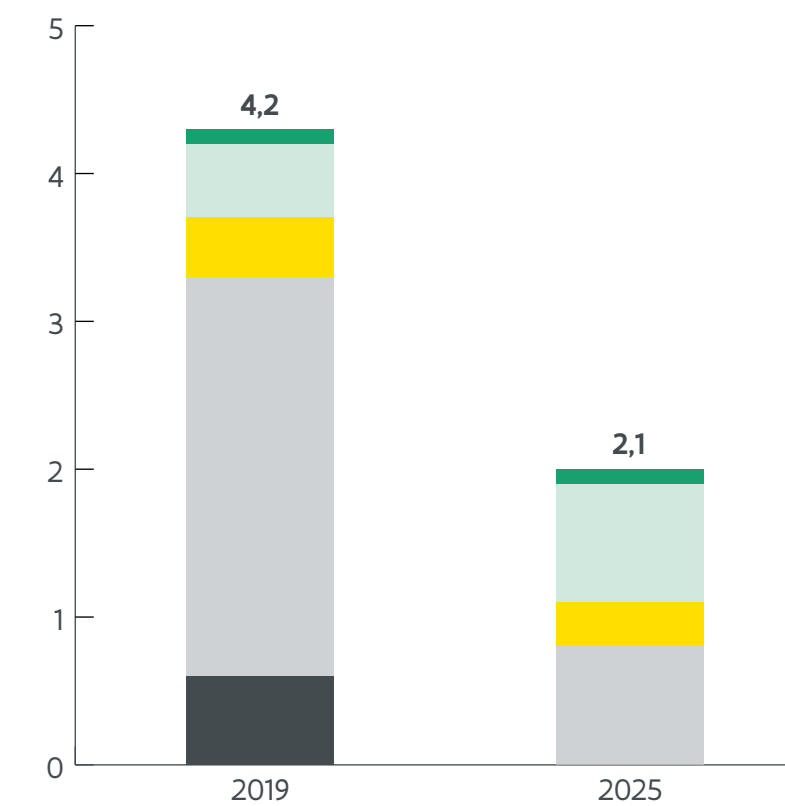
Voor **fijn stof** zitten we vandaag op een reductie van 50 %, tegenover het doel van 75 %. We hebben dus **twee derde van de nodige vooruitgang bereikt richting 2030.**

NOx (ton/jaar)



	2019	2025
Euro VI A/B/C	16	33
Euro V	34	55
Euro IV	41	34
Euro III	123	36
Euro II	27	1
Totaal	242	159

PM 2,5 (ton/jaar)



	2019	2025
Euro VI A/B/C	0,1	0,1
Euro V	0,5	0,8
Euro IV	0,4	0,3
Euro III	2,7	0,8
Euro II	0,6	0,0
Totaal	4,2	2,1

Onze acties en vooruitblik

De laatste hybride bussen zijn besteld en geleverd. Deze vervangen de oudere EURO III-bussen en worden ook geleidelijk uitgefaseerd naar 2035.

Voor een overzicht van de acties met betrekking tot de elektrificatie: zie [‘Elektrificatie’](#).

Parallel zijn in 2025 de doelstellingen voor NOx en fijn stof richting 2030 gedefinieerd. Ook hebben we andere emissies die een impact hebben op de luchtkwaliteit onder de loep genomen.

Voor de verwachte leveringen van e-bussen in 2026: zie [‘Elektrificatie van de busvloot’](#).

Verder wordt in 2026 gestart met de uitvoering van luchtstudies om optimalisatiemogelijkheden te onderzoeken. Zo willen we onze totale VOS-uitstoot (vluchtige organische stoffen) reduceren.

Afval

Waarom het belangrijk is

Onze activiteiten brengen uiteenlopende afvalstromen met zich mee: van afval dat reizigers achterlaten in onze voertuigen tot technische of gevaarlijke **afvalstromen** van onze onderhoudscentra. Dit zorgt voor heel wat uitdagingen voor onze organisatie. Foutief sorteren van onze afvalstromen kan financiële gevolgen hebben, zoals boetes en hogere verwerkingskosten, en kan ook onze reputatie schaden. Tegelijk is er ook een impact van het afval op het klimaat, door de productie, het transport en de verwerking van onze stromen.

We gaan op zoek naar optimale **vullingsgraden** van recipiënten om de transporten te verminderen en te optimaliseren. Als we al van het begin van het inkoopproces sterker inzetten op productcirculariteit, onder meer via hergebruik of terugname van verpakkingen en beter demonteerbare producten of onderdelen, zijn er ook nog duidelijke opportuniteiten. Het doel: minder bedrijfsrestafval (1 ton restafval = 1 ton CO₂) en maximale recyclage.

Hoe we het aanpakken

Een doeltreffend afvalbeheer is een gedeelde verantwoordelijkheid binnen De Lijn. Om medewerkers hierbij te ondersteunen, zetten we in op **duidelijke richtlijnen, herkenbare communicatiemiddelen en structurele opvolging**. We bundelen onze aanpak in een aantal concrete beleidsprincipes.

Er is een centrale wegwijzer die leidinggevenden snel inzicht geeft in alle relevante informatie over afvalstromen: waar vind je wat en hoe bestel je recipiënten (afvaleilanden, container, transparante zakken, bebat-ton, ...)? Ook zijn er duidelijke instructiefiches, is er een afvalhandboek en zijn er visuele hulpmiddelen voor onze medewerkers.



Onze doelen en resultaten

Onze doelstellingen

In 2025 werden volgende doelstellingen opgesteld tegen 2030:

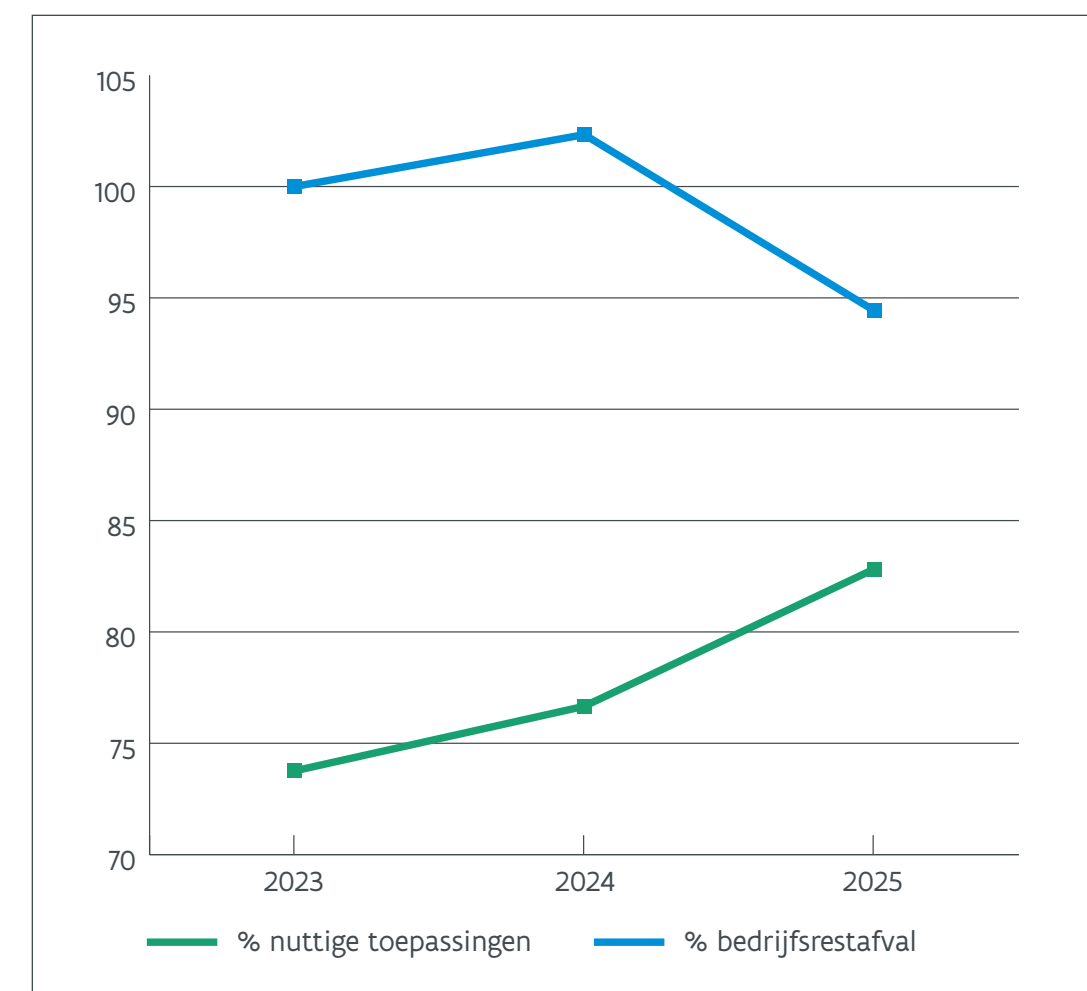
- We streven ernaar om ons bedrijfsrestafval met 30 % te reduceren (t.o.v. 2023).
- 90 % nuttige toepassingen van alle afvalstromen.



Resultaten

2025 bevestigt een eerste positieve kentering: het geregistreerde bedrijfsrestafval ligt ongeveer **6 % lager** dan in het basisjaar, na een stijging in 2024. Tegelijk blijft het aandeel **afvalstromen dat nuttig wordt toegepast** hoog, met ongeveer **83 %** in 2025.

Onderstaande grafiek toont de relatieve evolutie t.o.v. het basisjaar en illustreert de onderliggende trend, niet de absolute volumes.



Onze acties en vooruitblik

Via gerichte interne **sensibiliseringscampagnes** versterken we de bewustmaking op het terrein. Zo belichten we elk kwartaal een specifieke afvalstroom. Daarnaast organiseren we korte workshops en infosessies rond afvalpreventie en correcte sortering. Tijdens thematische milieurondgangen bespreken we sorteerfouten en geven we concrete verbeterpunten mee.

We betrekken ook onze externe partners actief bij het afvalbeheer. We werken samen met poetsdiensten, exploitanten en afvalophalers om sorteerfouten op te sporen, data te analyseren en verbeteracties op te stellen. De visualisatie van afvalvolumes helpt ons gericht in te grijpen waar de grootste restafvalstromen ontstaan.

In 2026 versterken we onze werking rond afvalbeheer, onder meer via de opvolging van raamcontracten voor afval en het spotten van optimalisaties. We zullen verder focussen op de meer technische afvalstromen, maar ook op de digitalisering en rapportering. Daarnaast blijven we ook inzetten op zuiverder bedrijfsrestafval en **minder non-conformiteiten**. We rollen hol-glasinzameling breder uit en verkennen bijkomende fracties in de onderhoudscentra (zoals rubber, harde kunststoffen en gescheiden

metaalstromen). Een ander aandachtspunt is het verduidelijken van opslag en verwerking van voertuigbatterijen.

Beweeg mee naar een veiligere werkplek

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.

Hoe we in contact staan met onze medewerkers

We zetten in op open dialoog met onze medewerkers en hun vertegenwoordigers. Via **de ondernemingsraad (OR), het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW), het paritair subcomité (PSC)** en bijkomende overlegfora bespreken we thema's die voor onze mensen belangrijk zijn. HR, en meer bepaald de afdeling Sociale Relaties, is er operationeel verantwoordelijk voor dat dit overleg wordt gevoerd. Via deze kanalen kunnen onze medewerkers helpen om risico's te identificeren, maar ook bezorgdheden uiten en waardevolle feedback geven.

We houden de drempel laag om zorgen te delen. Collega's kunnen terecht bij de **maatschappelijk assistenten** voor advies en doorverwijzing bij medische, privé- en werkgerelateerde vragen. Voor gevallen van grensoverschrijdend gedrag beschikt de organisatie over 23 **vertrouwenspersonen** en kan er ook een beroep worden gedaan op externe preventieadviseurs psychosociale projecten. Zij kunnen onder andere zaken over

pesterijen, intimidatie en ongewenst seksueel gedrag behandelen. De contactgegevens van deze bevoegde personen kunnen werknemers eenvoudig terugvinden in het arbeidsreglement en op affiches.

Daarnaast peilen we via de tevredenheidsmeting **periodiek** naar wat leeft bij medewerkers. We moedigen leidinggevenden aan om geregeld in dialoog te treden met hun werknemers via **teammomenten, één-op-één-gesprekken** en **jaarlijkse coachingmomenten**.

Vragen of vermoedens van integriteits-schendingen melden medewerkers bij hun leidinggevende of de contactpersoon Integriteit. Ook externen – leveranciers, vrijwilligers, bestuurders, aandeelhouders, sollicitanten, ex-medewerkers, stagiairs – kunnen een melding doen via het online meldkanaal, via klokkenluider@delijn.be of bij het hoofd Interne Audit. Als een interne melding onvoldoende is, kan men terecht bij Audit Vlaanderen of de Vlaamse Ombudsdienst.

Via een **klokkenluidersregeling** kunnen collega's melding doen van **beroepsgebonden onregelmatigheden**. Dat doen ze in alle veiligheid, onder meer over diefstal, fraude, omkoping, misbruik van vertrouwelijke informatie in het kader van overheidsopdrachten, oneigenlijk gebruik van organisatiegoederen en onverantwoorde toegang tot (het gebruik van) persoonsgegevens.

Deze bescherming is **gelijkaardig 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).



Kenmerken van onze medewerkers

Informatie over het aantal personeelsleden, opgedeeld volgens geslacht

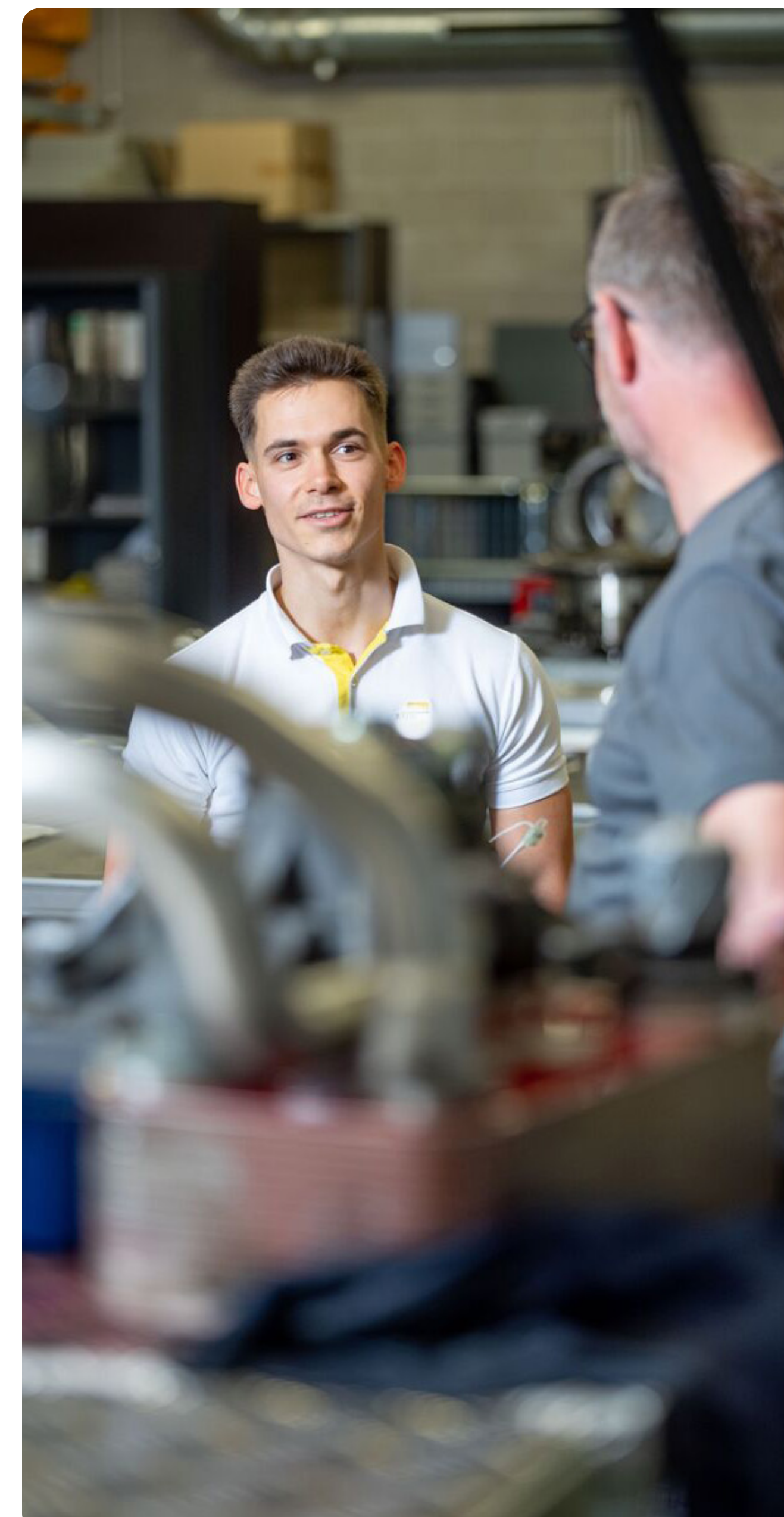
(zoals vastgesteld op 31 december 2025)

Geslacht	Aantal personeelsleden 2024	Aantal personeelsleden 2025
Man	6 815	6 830
Vrouw	1 429	1 401
Totaal	8 244	8 231

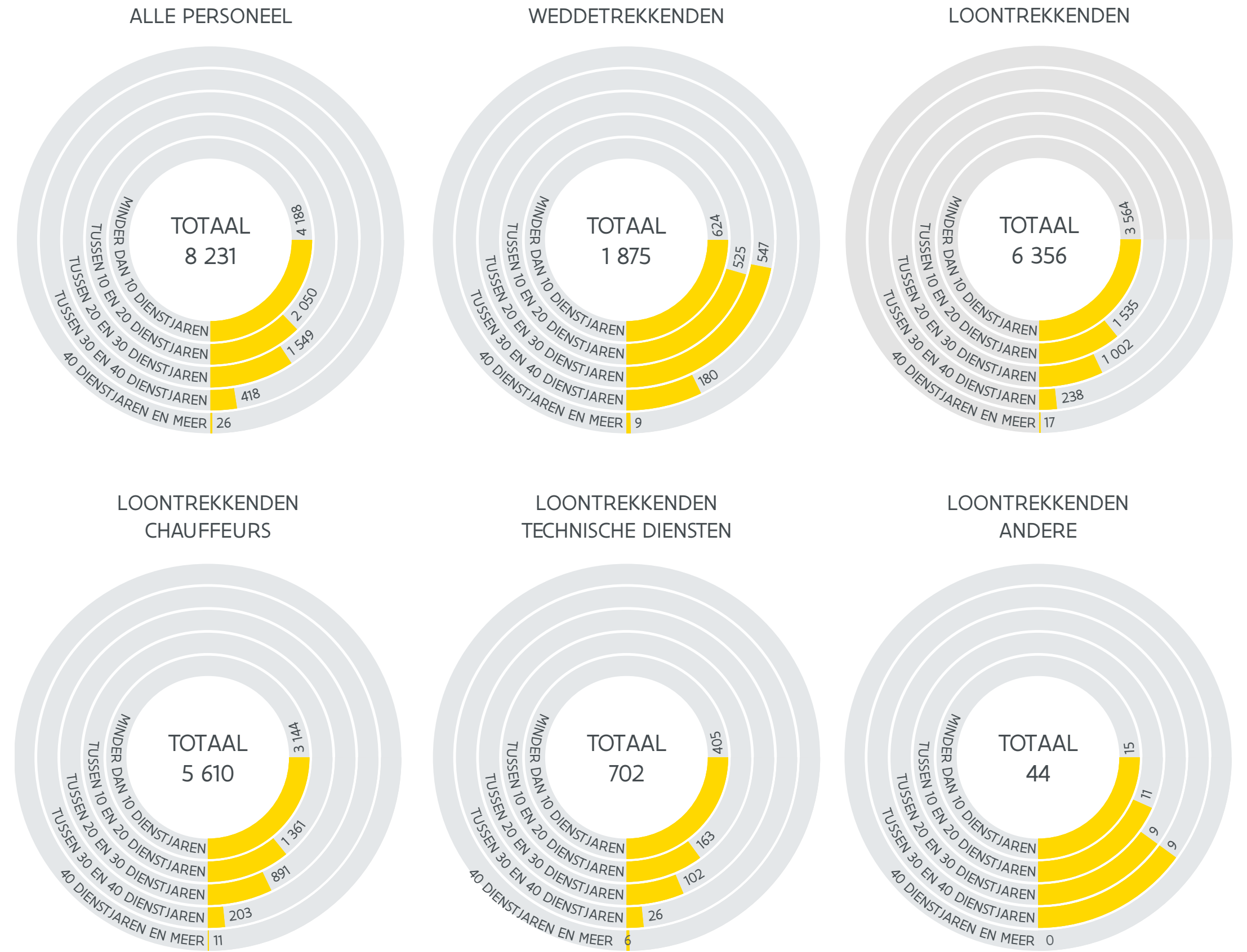
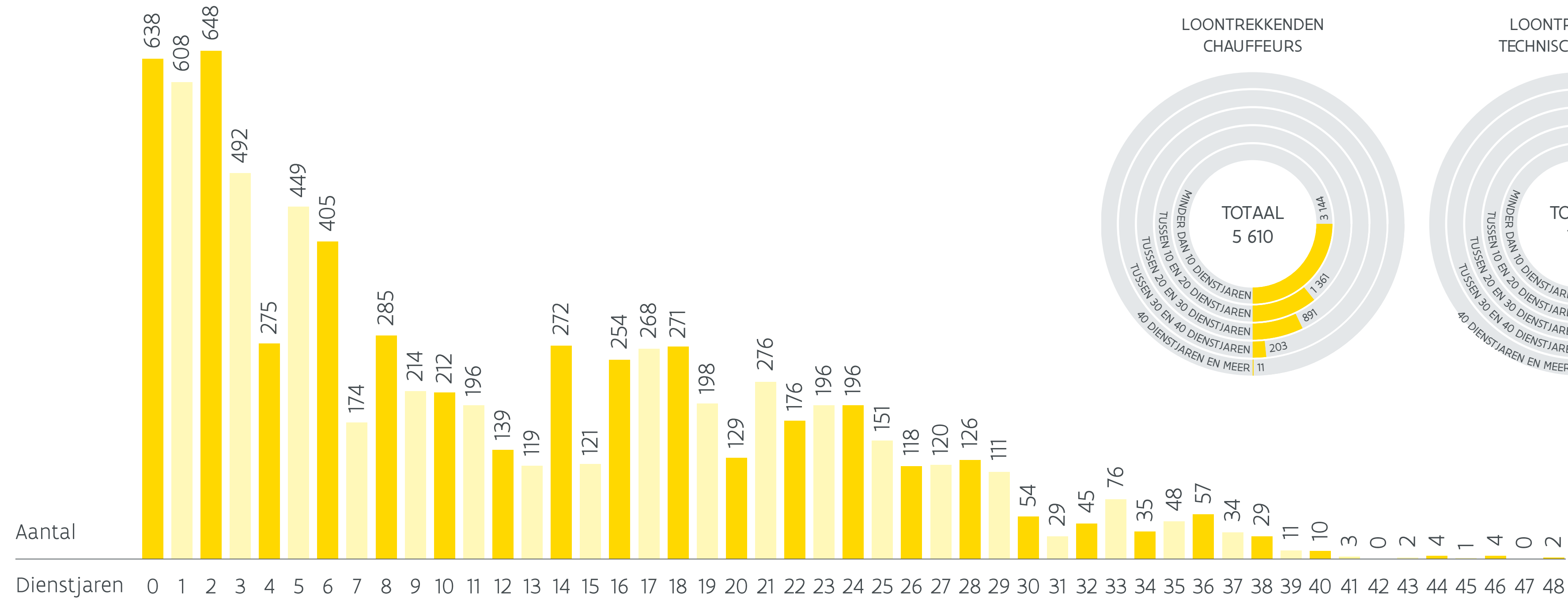
Informatie over werknemers per type contract, opgedeeld volgens geslacht

(zoals vastgesteld op 31 december 2025)

Type contract	2024 totaal aantal			2025 totaal aantal		
	Vrouw	Man	Totaal	Vrouw	Man	Totaal
Medewerkers	1 429	6 815	8 244	1 401	6 830	8 231
Vaste medewerkers	1 424	6 807	8 231	1 395	6 817	8 212
Tijdelijke medewerkers	5	8	13	6	13	19
Oproepkrachten	-	-	-	-	-	-
Voltijdse medewerkers	964	5 363	6 327	916	5 230	6 146
Deeltijdse medewerkers	465	1 452	1 917	485	1 600	2 085



Anciënniteit medewerkers



Veiligheid en gezondheid

Waarom het belangrijk is

De kwaliteit van onze dienstverlening hangt rechtstreeks af van het fysieke en mentale welzijn van onze medewerkers. Hun veiligheid, gezondheid en welzijn beschermen is een investering die zich terugbetaalt in een hogere tevredenheid, lager verzuim en een sterker imago. Tegelijk zijn de risico's reëel: agressie-incidenten tegenover collega's met rechtstreeks klantencontact tasten het veiligheidsgevoel aan. Langdurige stress en een te hoge werkdruk vergroten de kans op gezondheidsklachten, zoals burn-out, en leiden mogelijk tot meer arbeidsongevallen.

Hoe we het aanpakken

We verankeren veiligheid en gezondheid in het **Dynamisch Risicobeheersingsysteem** en werken conform de Codex Welzijn op het Werk. We leggen het jaarlijkse actieplan voor advies en opvolging voor aan het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW). We bespreken de voortgang trimestrieel met dat overlegorgaan, zodat maatregelen en voortgang systematisch besproken worden. Maandelijks is er overleg binnen de CPBW's over diverse opvolgpunten of nieuwe problemen.

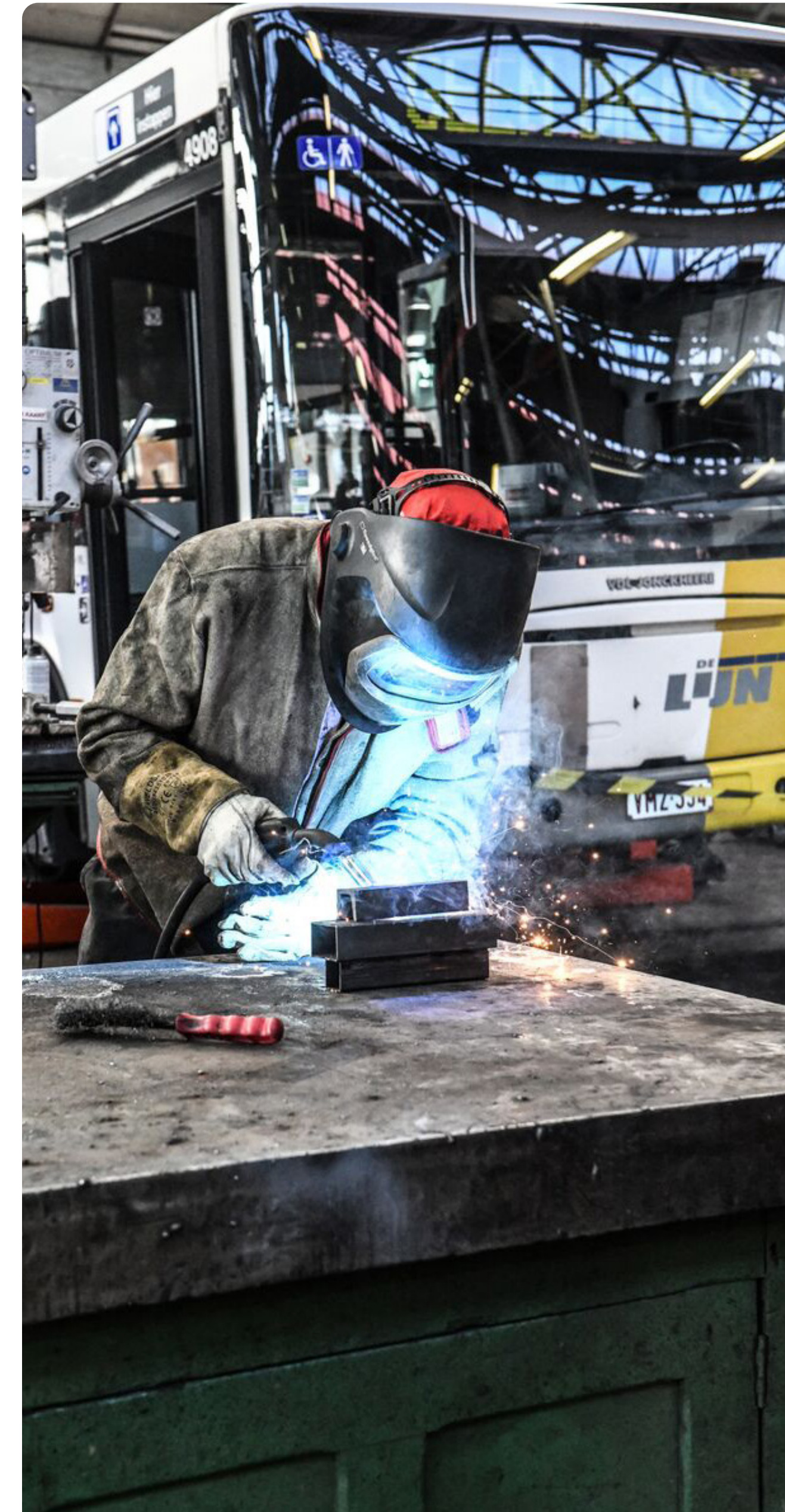
De **interne preventiedienst** ondersteunt de hiërarchische lijn bij haar preventietaken via opleidingen, risico-inventarisaties en -evaluaties, veiligheidsrondgangen en advies. Waar nodig doen we een beroep op de expertises van de externe dienst preventie en bescherming op het werk (Idewe).

We bewaken de uitvoering en effectiviteit van het beleid: arbeidsongevallen en frequentie/ ernstgraden worden steeds geactualiseerd en gerapporteerd, waardoor we trends kunnen duiden en gericht bijsturen.

Voor **(sociale) veiligheid** en **agressiepreventie** hanteren we duidelijke procedures. Leidinggevenden worden automatisch betrokken. Na incidenten is er opvang en toeleiding naar het welzijnsteam en buiten de kantooruren is 24/7 telefonische traumaondersteuning voorzien.

In ons beleidsplan staat verder duidelijk omschreven welke veiligheidsmaatregelen, procedures en verantwoordelijkheden gelden voor al onze medewerkers, (onder)aannemers en andere personen of organisaties onder onze directe controle.

Tot slot houden we het beleid levend: via regelmatig overleg met sociale partners, periodieke evaluaties en gerichte communicatie blijven we verbeteren en betrekken we alle collega's, in lijn met onze ambitie om elke dag veilig en gezond te werken.



Onze doelen en resultaten

Onze doelstellingen

We willen dat medewerkers gezond, inzetbaar en gemotiveerd aan het werk blijven:

- We streven tegen 2030 naar een daling van de frequentiegraad tot onder 25.
- We willen het kortdurend ziekteverzuim terugbrengen tot 5 % tegen 2030.

We monitoren beide streefcijfers maandelijks en sturen gericht bij op basis van de evolutie.



Resultaten

In 2025 werd één dodelijk arbeidsongeval geregistreerd als gevolg van een werk-gerelateerd incident. Tegelijkertijd daalde de frequentiegraad van arbeidsongevallen met werkverlet (exclusief woon-werkverkeer) verder tot 31,73, tegenover 39,34 in 2024. Ook het aantal arbeidsongevallen met blijvende en tijdelijke ongeschiktheid nam af. Deze cijfers wijzen op een dalende algemene ongevallenfrequentie, terwijl het ernstige incident in 2025 het blijvende belang van preventie en veiligheid onderstreept.

Overzicht arbeidsongevallen		
	2024	2025
Dodelijke ongevallen	0	1
Ongevallen met blijvende ongeschiktheid *	73	51
Ongevallen met tijdelijke ongeschiktheid	366	297
Totaal	439	349
Ongevallen op weg naar en van het werk met werkverlet	122	111
Frequentiegraad* arbeidsongevallen met werkverlet (excl. woon-werk, vanaf één dag werkverlet)	39,34	31,73

* aantal arbeidsongevallen met werkverlet (exclusief ongevallen op de weg van en naar het werk) per 1.000.000 gepresteerde uren .

Onze acties en vooruitblik

In 2025 bleef **veiligheid een prioriteit** binnen onze organisatie. We hebben erop ingezet om veiligheidsregels te verduidelijken, interne verkeersrisico's te verminderen en gevaren per site in te schalen. Het proces voor de verwerking van arbeidsongeval-aangiftes werd verfijnd en projecten rond Lone Worker of bodycams werden geïnitieerd:

- Dankzij het project **Lone Worker** kunnen medewerkers die geïsoleerd werken altijd rekenen op een betrouwbaar alarmmiddel.
- **Bodycams** worden ingevoerd als bijkomend beschermingsmiddel voor bepaalde medewerkers, zodat incidenten beter gedocumenteerd worden en agressierisico's kunnen worden verminderd.

Daarnaast gingen directieleden op diverse locaties op plaatsbezoek met primaire focus op veiligheid.

In 2026 zetten we bovenstaande initiatieven voort. We breiden die uit met nieuwe fases, zoals de betere uitwerking van onthaalbrochures met opname van veiligheidsregels, vernieuwde aandacht voor de operationele beheersing van veiligheid binnen de business units, ...

Daarnaast versterken we ook ons **integratieplan voor medewerkers met arbeidspotentieel**, waarin we begeleiding, opvolging en aangepaste tewerkstellingspaden samenbrengen. Met deze inspanningen willen we de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers verhogen.



Diversiteit, gelijkheid en inclusie

Waarom het belangrijk is

We willen dat iedere medewerker zich welkom, gewaardeerd en gelijkwaardig behandeld voelt – en zich ten volle kan ontwikkelen. We bouwen aan een organisatie waar **verschillen een kracht** zijn. We voeren een diversiteits- en inclusiebeleid, dat we concreet maken via inclusieve wervingspraktijken en een netwerk van diversiteitsambassadeurs dat dialoog en bewustwording op de werkvloer stimuleert. Tegelijk waken we over gendergelijkheid en gelijke beloning voor werk van gelijke waarde. Dat is niet alleen eerlijk, maar draagt ook bij aan een positieve werksfeer en het welzijn van collega's. Met gerichte opleidingen, duidelijke meldingskanalen en consequente opvolging verankeren we deze principes.

Hoe we het aanpakken

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

Onze **deontologische code** verankert integer handelen. Ons diversiteitsbeleid draait om **Samen iedereen verbinden** en helpt ons om beter in te spelen 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.

Om dit alles in de praktijk te brengen, rekenen we op ons netwerk van **diversiteits-ambassadeurs**. Ze kregen opleiding over gesprekstechnieken en diversiteit, helpen drempels wegnemen en maken thema's bespreekbaar. Ook 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, ...

We borgen een gezonde werk-privébalans **via functiespecifieke werkroosters** binnen de wettelijke contouren en onze interne afspraken. Chauffeurs werken met variabele roosters. Deze hebben niet alleen een dag-, maar ook een weeklimiet. Als organisatie is het onze verantwoordelijkheid om voldoende rust in te plannen. Arbeiders werken volgens ofwel een vast, ofwel een variabel rooster. Bedienden werken onder glijdende uren of tijdsafhankelijk. We respecteren het recht op deconnectie: buiten normale werk- of bereikbaarheidsuren hoeven collega's geen werkgerelateerde communicatie op te volgen.

Onze doelen en resultaten

Onze doelstellingen

Onze doelstellingen zijn erop gericht om inclusie, vertrouwen en ondersteuning binnen De Lijn te versterken. Concreet streven we naar:

- een kwaliteitsvolle begeleiding van nieuwe medewerkers, waarbij alle nieuwe medewerkers een buddy toegewezen krijgen en minstens 85 % van hen tevreden is over deze ondersteuning;
- een hoog vertrouwen in onze meldingskanalen, met een streefwaarde van minstens 80 %;
- een nulmeting van de medewerkers-tevredenheid rond inclusie wordt opgezet om vervolgens een target te definiëren.



Resultaten

De implementatie en verdere uitwerking van deze doelstellingen worden in 2026 verder afgestemd en voorbereid. Daardoor kunnen we nog geen resultaten en voortgang tonen.

We volgen wel een aantal metrics (geïnspireerd door de ESRS) die we hiernaast rapporteren:

Incidenten, klachten en ernstige impacten op het gebied van mensenrechten

	2025
Totaal aantal ingediende meldingen	15
• Totaal aantal meldingen dat binnen de klokkenluidersbescherming valt (over beroepsgebonden onrechtmatigheden)	7
• Totaal aantal meldingen over persoonsgebonden grensoverschrijdend gedrag	3
• Waarvan totaal aantal meldingen over discriminatie	1

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

De in 2025 geregistreerde meldingen hebben niet geleid tot geldboetes, -straffen of schadevergoedingen.

Bijkomende diversiteitscijfers

Verdeling naar geslacht op het hoogste managementniveau

	aantal vrouwen	aantal mannen	% vrouwen	% mannen
Directie	3	4	43 %	57 %
Managers	15	19	44 %	56 %

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.

Leeftijdsverdeling werknemers

	Aantal werknemers
< 30 jaar	806
30 – 50 jaar	3 862
> 50 jaar	3 563

Geslachtsverdeling in onze organisatie

In 2025 is 17 % van de medewerkers bij De Lijn vrouw. Dat aandeel blijft al geruime tijd relatief stabiel, maar ligt aanzienlijk hoger dan bij de oprichting in 1991, toen vrouwen slechts 7 % van het personeelsbestand vertegenwoordigden. Bepaalde functies binnen de organisatie, zoals chauffeur en technicus, werden historisch vooral door mannen ingevuld. Vandaag zijn vrouwen goed voor respectievelijk 14 % van de chauffeurs en 1 % van de technische functies. Deze cijfers vormen geen eindpunt, maar een vertrekpunt.

De Lijn blijft daarom actief inzetten op een inclusieve organisatiecultuur waarin talenten, ongeacht hun gender, gelijke kansen krijgen om door te groeien naar elke functie. Door vrouwelijke chauffeurs en technici expliciet zichtbaar in beeld te brengen, werkt De Lijn niet alleen aan een bredere en diversere instroom, maar ook aan het doorbreken van stereotypes en het in vraag stellen van bepaalde vooroordelen rond onder meer technische beroepen.

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

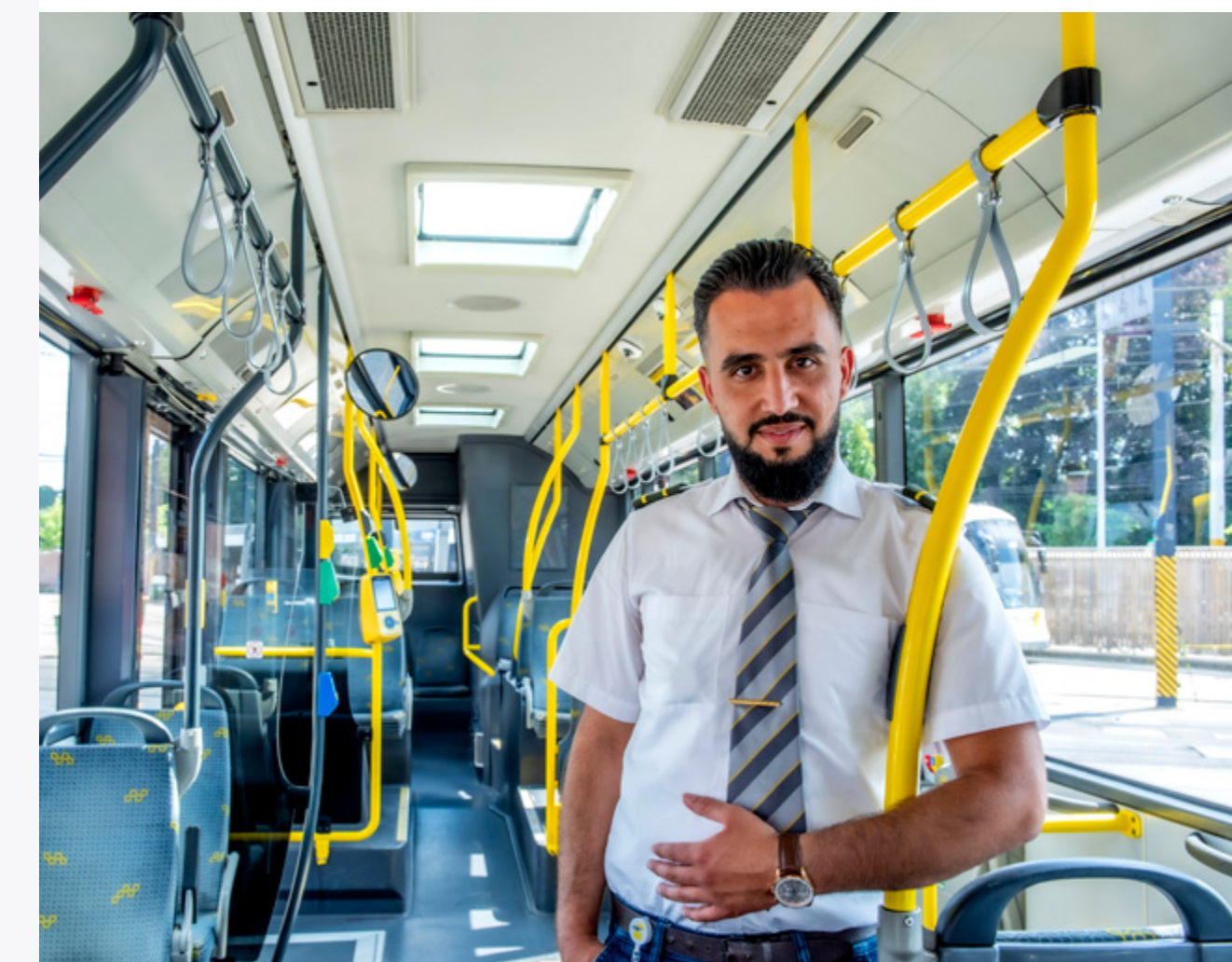
Loonkloofanalyse

Om de loonkloof te bestrijden moet De Lijn, zoals voorzien in de wet, om de twee jaar een analyseverslag over de bezoldigingsstructuur van de werknemers aan de ondernemingsraad bezorgen. Op basis van dit analyseverslag heeft de ondernemingsraad geoordeeld dat er geen actieplan opgemaakt moet worden met het oog op de toepassing van een **genderneutrale bezoldigingsstructuur** binnen onze organisatie.

Onze acties en vooruitblik

In 2025 bleven we, vanuit ons **diversiteits- en inclusiebeleid**, werken aan een organisatie waar iedereen zich welkom en gelijkwaardig behandeld kan voelen.

In 2026 zetten we verder in op verbindende communicatie, zodat ons diversiteitsbeleid opnieuw meer gaat leven. Er zal ook een vitaliteitsbeleid opgezet worden. Nu is de focus vooral curatief, terwijl we meer willen gaan focussen op het preventieve. Dit zal in overleg gebeuren met de collega's, zodat we tegemoetkomen aan de juiste noden.



Privacy en security

Waarom het belangrijk is

Wanneer **preventie, detectie en bescherming** tekortschieten, dreigt diefstal of misbruik van persoonsgegevens met directe impact voor reizigers en medewerkers. Tegelijk lopen we risico op hacking van IT-systemen en op niet-conforme verzameling (in het kader van de GDPR-regels), met mogelijke boetes, service-onderbreking en imagoschade als gevolg. Daar staat ook een opportuniteit tegenover: door gerichte awareness en training verhogen we de weerbaarheid van onze organisatie en verkleinen we de kans op incidenten.

Hoe we het aanpakken

We hechten veel waarde aan informatiebeveiliging en privacy. Daarom beschermen we persoonsgegevens en bedrijfsinformatie via ons **Informatiebeveiligingsbeheersysteem (ISMS)**, opgezet **volgens ISO 27001**. Het doel van het ISMS is de bescherming van de **vertrouwelijkheid, integriteit, beschikbaarheid en privacy** van alle informatie die binnen de organisatie wordt verwerkt. Het ISMS bundelt beleid en processen: van incidentbeheer (detectie, herstel en lessons learned) tot HR-security, awareness-training en cloud-beveiliging.

We verwerken persoonsgegevens conform GDPR, communiceren daar transparant over in onze privacyverklaring en borgen de naleving via onze Data Protection Officer. Zo combineren we preventie, detectie en continue verbetering om vertrouwelijkheid, integriteit, beschikbaarheid én privacy te waarborgen.

Onze doelen en resultaten

Via periodieke verplichte training willen we de **security-awareness** bij onze medewerkers verhogen. Hiervoor hebben we jaarlijkse doelstellingen en KPI's gedefinieerd. De resultaten worden periodiek opgevolgd en intern gerapporteerd. Een target 2030 over de gevolgde opleidingen wordt begin 2026 afgeklopt.

Globaal gezien zien we een voltooiing van **77,3 %** van alle uitgestuurde opleidingen in **2025**, over heel de organisatie en rekening houdend met het aantal medewerkers per doelgroep versus het totaal aantal personeelsleden die de opleidingen moeten volgen.

Onze acties en vooruitblik

In 2025 werden meerdere **ISMS-beleidslijnen** geformaliseerd en gepubliceerd. Verder werd het opleidings- en awarenessprogramma verder uitgerold.

In 2026 vernieuwen we het leerplatform, werken we verder aan **NIS2-conformiteit**, versterken we de continue awareness en zetten we extra in op securityversterking.



Bedrijfscultuur en sociaal overleg

Waarom het belangrijk is

Een sterke bedrijfscultuur en sociale dialoog zijn belangrijke voorwaarden voor een organisatie die **klantgericht, efficiënt en duurzaam** wil werken: ze versterken de communicatie en samenwerking tussen management en medewerkers – wat ook vertaalt in een betere dienstverlening. Als we niet handelen volgens onze waarden en normen, dreigt dit een negatief effect te hebben op de werksfeer en ons imago. Als we dat net wel doen, dan versterkt dat niet enkel de werksfeer en ons imago, maar kunnen we ook meer werknemers aantrekken en behouden.

Hoe we het aanpakken

Onze **waarden en deontologische code** vormen het referentiekader voor gewenst gedrag. We maken onze cultuur tastbaar: dat doen we met **DOE-woorden**, die teams helpen om de samenwerking en de communicatie te versterken. De woorden geven aan hoe we dagelijks omgaan met mensen, middelen en momenten. Cultuurcoaches en teamgerichte instrumenten zorgen voor de toepassing in de praktijk.

Voor de **sociale dialoog** borgen we structureel overleg met medewerkersvertegenwoordigers om beslissingen beter te onderbouwen en de samenwerking op de vloer te versterken.

Onze doelen en resultaten

Onze doelstellingen

We streven tegen 2030 naar een daling met 20 % van het aantal interne stakingsdagen met impact op de reiziger.



Resultaten

In 2025 hadden we **10 officiële aanzeggingen**, waaronder 9 nationale actiedagen tegen het regeringsbeleid en één staking tegen De Lijn. Dit waren acties waarbij er zeer **grote en algemene impact** was op de dienstverlening.

Naast onze doelen monitoren en rapporteren we ook enkele bijkomende metrics:

- **cao dekkingsgraad:** het percentage van het totale aantal werknemers dat gedekt is door overeenkomsten die via collectieve onderhandelingen tot stand zijn gekomen (cao's) is 100 %.
- **sociale dialoog:** het totale percentage werknemers dat werknemersvertegenwoordigers heeft, is 100 %.

vereenvoudig

vertrouw

bespreek

durf

engageer

Onze acties en vooruitblik

We zorgen ervoor dat onze waarden en cultuur kenbaar zijn aan de hand van verschillende acties en op verschillende bedrijfsactiviteiten. Zo hielpen onze **cultuurcoaches** ook in 2025 teams op weg, faciliteerden ze cultuursessies, begeleidde ze nieuwe collega's, ...

Bij de start van hun loopbaan bij De Lijn krijgen nieuwe bedienden tijdens een kennismakingsdag informatie over de DOE-woorden en over hoe we met elkaar samenwerken. Nieuwe leidinggevenden en medewerkers krijgen daarnaast een korte online infosessie over cultuur. Cultuur wordt ook verder verankerd via het **digitale onboardingstraject**.

Leidinggevenden worden daarbij extra gestimuleerd om regelmatig ruimte te maken voor open gesprekken binnen hun teams. Zo blijft onze cultuur niet theoretisch, maar wordt het een echt onderdeel van de dagelijkse werking.

In 2026 blijven we onze **waarden en cultuur actief in de organisatie verankeren**. Het charter van het managementcomité zal daarbij richting

geven: het legt de focus op het versterken van onze **resultaatgerichte cultuur** en geeft aan hoe we als organisatie resultaten willen behalen. Het legt de nadruk op duidelijke doelstellingen, eigenaarschap en samenwerking over afdelingen heen.

Het **topmanagement** toont hierin de weg door consequent te werken volgens deze principes en ze zichtbaar te maken via **voorbeeldgedrag**. We denken en handelen oplossingsgericht, met focus op slimme vereenvoudigingen, duurzame verbeteringen en keuzes die onze dienstverlening structureel versterken. Zo bouwen we verder aan een organisatie waar eigenaarschap, eenvoud en continue verbetering leiden tot een dienstverlening die steeds sterker aansluit bij wat onze reizigers nodig hebben.

Wat betreft de sociale dialoog zijn we in 2025 gestart met intensieve onderhandelingen rond het **interprofessioneel Akkoord (IPA)**, de wederkerende tweejaarlijkse loononderhandelingen. Werknemers- en werkgeversafvaardiging ontmoeten elkaar in dit kader op zeer regelmatige basis. Ook in

2026 zullen deze gesprekken voortgezet worden met als doel een finale tekst rond de sociale programmatie 2025-2026.

De eerste stappen rond de opleiding van leidinggevenden werden ook gezet en zullen in

2026 verder geïntensifieerd worden. Daarnaast is er een charter rond sociaal overleg opgesteld.



Beweeg mee naar een betere mobiliteit



Al 30 jaar lang rekt de reiziger op ons voor 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.

Hoe we in contact staan met onze reizigers

Om te weten **hoe onze reizigers onze dienstverlening ervaren**, peilen we jaarlijks naar hun tevredenheid. Deze meting is een prioritaire indicator 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 nodigen reizigers uit om een vragenlijst (digitaal of op papier) in te vullen. Het onderzoek peilt zowel naar de **algemene tevredenheid als naar dertien deelaspecten van hun rit**.

We communiceren proactief met onze reizigers via **e-mail, app, sociale media en de pers**. Zo informeren we hen tijdig over nieuwigheden, acties, mogelijke hinder en alternatieve dienstverleningen, zoals tijdens een staking. In dat geval kunnen reizigers ten laatste 24 uur op voorhand via onze website nagaan welke bussen en trams rijden.

Binnen onze organisatie is het team **Vervoerregiomanagement** het eerste aanspreekpunt voor steden, gemeenten en lokale stakeholders. Zij 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** over de samenwerking met De Lijn. Daarnaast organiseren we ook een **stakeholderforum**, zij het minder frequent.

Onze marktonderzoekers richten zich vooral op lokale situaties en kunnen zeer specifiek en gericht onderzoeken uitvoeren. Dat doen ze op verschillende manieren: enquêtes, kwalitatief onderzoek, analyse en literatuurstudies. Zo combineren we breedte-inzichten met diepgang en plaatsen we bevindingen in hun context.

Dagelijks ontvangen we veel reacties: vooral vragen en klachten, maar ook suggesties en felicitaties. Reizigers bereiken ons via verschillende kanalen. Op de [Vragen & Contactpagina](#) op onze website bieden we een helder overzicht. Onze **klantendienst** behandelt digitale contactformulieren, brieven en faxen, het **contactcenter De Lijninfo** volgt telefonische vragen op, het **Webcare team** is verantwoordelijk voor meldingen via sociale media en de medewerkers van onze **Lijnwinkels** beantwoorden voornamelijk mondelinge vragen of bezorgen reizigers de nodige formulieren.

Alle reacties centraliseren we in een database voorzien van een codificatie, zodat we accuraat kunnen rapporteren en leren. Decretaal gezien zijn we verplicht om binnen de 45 kalenderdagen onze reizigers een antwoord te bezorgen. We monitoren dan ook maandelijks of we hierin slagen. In 2025 werd 99,54 % van de klachten afgehandeld binnen 45 kalenderdagen, met een **gemiddelde afhandeltijd van zeven dagen**.



Veiligheid

Tot slot vinden we **gegevensbescherming en gelijke behandeling** essentieel.

Reizigers en medewerkers hebben het recht om een klacht in te dienen bij de Gegevensbeschermingsautoriteit.

Als burgers slachtoffer menen te zijn van discriminatie, verwijzen we hen door naar het **Vlaams Mensenrechteninstituut**. Wij behandelen dus zelf hun melding niet, maar schakelen onafhankelijke experts in mensenrechten in. Met één aanspreekpunt voor mensenrechten is het voor reizigers ook duidelijk waar ze terecht kunnen.



Waarom het belangrijk is

Betrouwbaar en veilig openbaar vervoer begint bij goed onderhouden voertuigen en infrastructuur. Wanneer er onvoldoende geïnvesteerd wordt, zoals bijvoorbeeld de structurele onderinvesteringen bij spoorinfrastructuur in het verleden, heeft dit onder meer rechtstreeks impact op de veiligheid, het reizigerscomfort en de beschikbaarheid van het openbaar vervoer.

Even cruciaal is een **veilige sociale omgeving** op en rond onze bussen en trams, aan haltes en op stelplaatsen. Agressie of grensoverschrijdend gedrag tast het veiligheidsgevoel aan, kan het welzijn van medewerkers onder druk zetten en leidt mogelijk tot minder reizigers. Door te investeren in preventief onderhoud en in respectvolle, veilige interacties, onder meer via gerichte sensibilisering en respectcampagnes, versterken we tegelijk de veiligheid en het vertrouwen.

Hoe we het aanpakken

We borgen veiligheid en betrouwbaarheid via duidelijke afspraken in ons **openbaredienstencontract** en interne beleidslijnen. Zo zijn er concrete verbintenissen opgenomen die rechtstreeks betrekking hebben op het beperken van veiligheidsrisico's door onderinvesteringen. Daarnaast bevat het duidelijke verplichtingen rond verkeersveiligheid en dienstkwaliteit, waaronder de veilige reiservaring.

We investeren volgens het meerjarencader gericht op instandhouding en vernieuwing van spoor, bovenleiding, premetro en stelplaatsen. Voor onze sites geeft het Strategisch Vastgoedplan richting: aan welk patrimonium we behouden of verlaten, en hoe onderhouds- en investeringsbeslissingen worden afgestemd op operationele noden en reizigersimpact.

Voor sociaal veilige bus- en tramomgevingen hanteren we het plan **Veilig op Weg**, met vier hefbomen:

- **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.
- **Technopreventieve maatregelen**
Ter illustratie: elk nieuw voertuig wordt standaard uitgerust met een alarmsysteem, gps, radioverbinding, camerabewaking en veiligheidsstuurposten.
- **Opleidingen**
In de basis- en voortgezette opleiding van chauffeurs is voldoende aandacht voor dialoog met de reiziger.
- **Samenwerking met externe partners**
We werken samen met politie, straathoekwerkers, scholen, collega's bij andere openbaarvervoermaatschappijen (MIVB, LETEC, NMBS) en andere.

Onze doelen en resultaten

We streven naar minder verbale en fysieke agressiefeiten tegen reizigers en volgen dit systematisch op. Zo blijven we dicht op de feiten, kunnen we tijdig bijsturen en zetten we waar nodig preventieve en curatieve maatregelen in.

Onze acties en vooruitblik

In 2025 versterkten we de **preventie en handhaving**. We wierven lijncontroleurs aan, rolden de veiligheidsstuurposten verder uit en intensifieerden de vaardigheidstrainingen voor de operationele teams (communicatie en de-escalatietechnieken). De samenwerking met politie werd verder geformaliseerd via provinciale engagementsverklaringen: die bevatten concrete afspraken over overleg en samenwerking bij overlast en incidenten. Doel is om bij te dragen tot een veilig en vlot verkeer en de veiligheid te verzekeren.

Voor **opvang en nazorg bij incidenten** blijven we samenwerken met onze externe Preventiedienst (idewe). We voorzien sinds kort ook in 24/7 trauma-ondersteuning via onze nieuwe partner Pulso.

In 2026 zetten we door met het Veilig op Weg-plan, onder meer door in de nodige **opleidingen** te blijven voorzien. Ook wordt er verder werk gemaakt van de mogelijkheid om onze controleurs van **bodycams** te voorzien in de nabije toekomst. Parallel zetten we preventief in op **sensibilisering** en weerbaarheid via programma's voor scholen en jongeren. Daarnaast blijven we structureel samenwerken met andere publieke operatoren, politie en andere partners.



Toegankelijkheid en bereikbaarheid

Waarom het belangrijk is

We streven naar openbaar vervoer dat **toegankelijk is voor alle reizigers**. We voeren een beleid om discriminatie te voorkomen waarbij we inzetten op de fysieke toegankelijkheid van voertuigen en Lijnwinkels én op een toegankelijke dienstverlening. Via continue opvolging van ervaringen en meldingen sturen we bij waar nodig.

Daarnaast speelt toegankelijk openbaar vervoer een cruciale rol in het aanpakken van **vervoersarmoede**. Mensen met beperkte mobiliteit of een laag inkomen ondervinden vaker drempels bij verplaatsingen, wat hun participatie aan samenleving, werk, onderwijs en sociale contacten bemoeilijkt. We bieden daarom diverse ondersteunende maatregelen, waaronder gratis of voordelige abonnementen voor personen met een beperking of beperkte inkomens en de kaart Kosteloze Begeleider.

Hoe we het aanpakken

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. Meldingen rond diversiteit of toegankelijkheid behandelen we altijd als gevoelig: we stemmen intern af en pakken structurele kwesties aan via intervisiesessies met reizigers en betrokken medewerkers.

Toegankelijkheid is verankerd in de volledige reizigersketen. Via ons **Actieplan Toegankelijkheid** en het **Masterplan Toegankelijkheid** zetten we in op toegankelijke voertuigen, informatie en dienstverlening, en werken we samen met de wegbeheerders aan toegankelijke haltes. Onze digitale kanalen sluiten aan bij de vereisten van de Europese Web Content Accessibility Guidelines, zodat reisinfo bruikbaar blijft voor uiteenlopende noden.

Onze doelen en resultaten

Onze doelstellingen

De Lijn ondersteunt het Masterplan Toegankelijkheid. Dit actieplan heeft als doel **50 % van de haltes** van het kernnet en aanvullend net toegankelijk te maken tegen 2030. De realisatie ervan ligt formeel bij de **wegbeheerder**: het Agentschap Wegen en Verkeer voor haltes op gewestwegen, lokale besturen voor haltes op gemeentewegen.

De Lijn geeft **advies** over de locatie van de halte en de concrete inrichting. We monitoren de fysieke toegankelijkheid via specifieke tools.

Voor voertuigen is onze doelstelling om **alle bussen voor het kern- en aanvullend net en alle trams fysiek toegankelijk te maken tegen 2030**.



Resultaten

Eind 2025 was:

- 20 % van de haltes toegankelijk voor personen met een motorische beperking;
- 37,6 % toegankelijk voor personen met een motorische beperking mits assistentie;
- 11,5 % toegankelijk voor personen met een visuele beperking.

Eind 2025 was **87 % van onze trams toegankelijk. Alle bussen** in het kern- en aanvullend net zijn vandaag toegankelijk; nieuwe elektrische bussen beschikken over automatische oprijplaten.

Ernstige impact en gerechtelijke uitspraak

In 2023 werd De Lijn veroordeeld voor discriminatie in een zaak rond vier rolstoelgebruikers, ondersteund door Unia. In **2025** bevestigde het **Hof van Beroep** in Antwerpen deze uitspraak: De Lijn discrimineerde indirect op basis van handicap en trof geen redelijke aanpassingen. Het Hof legde een **financiële schadevergoeding** op. Deze uitspraak heeft betrekking op feiten uit het

verleden en staat los van de meldingen bij de contactpersoon Integriteit in 2025.

We verankeren de lessen uit deze zaak in ons **toegankelijkheidsbeleid** en voeren acties uit zoals vooropgesteld in het Actieplan Toegankelijkheid 2024-2029.



Onze acties en vooruitblik

Een belangrijke stap in 2025 was de verdere verbetering van de toegankelijkheid van onze voertuigen. De volledige busvloot bestaat vandaag uit lagevloerbussen die zijn uitgerust met een **rolstoelplaat**, zowel in regie als bij exploitanten. De nieuwe elektrische bussen beschikken over een elektrische oprijplaat: zo kunnen reizigers met een mobiliteitshulpmiddel eenvoudiger opstappen. De betrouwbaarheid van de werking van de manuele en elektrische oprijplaten wordt nauw opgevolgd. Defecten worden gerapporteerd en zo snel mogelijk hersteld, in combinatie met sensibilisatie naar chauffeurs over correct gebruik.

In 2025 is gestart met een midliferevisie van de Hermelijntrams van de eerste serie. Deze trams hebben wel een lage vloer, maar geen oprijplaat en rolstoelplaats. De niet-toegankelijke PCC-trams worden enkel nog in Antwerpen bij uitzondering ingezet als reservevoertuig.

Klantvriendelijk onthaal en ondersteunende opleidingen

Chauffeurs hebben een centrale rol in de toegankelijkheidsketen. In 2025 werd verder geïnvesteerd in hun **opleiding** en opvolging. Nieuwe chauffeurs krijgen bij de start een specifieke dagopleiding toegankelijkheid, waarin praktische vaardigheden, regelgeving en omgangsvormen centraal staan. Alle chauffeurs volgen minstens om de vijf jaar een opfrissing. Via interne campagnes, informatie-updates en gerichte coaching wordt ervoor gezorgd dat chauffeurs over actuele kennis beschikken en die correct toepassen.

Voor de **medewerkers** van onze **Lijnwinkels** werd in 2025 een opleiding klantvriendelijk onthaal voor personen met een handicap opgezet. Hiervoor werd samengewerkt met Inter (het Vlaams expertisecentrum toegankelijkheid) en reizigers met een beperking.

In 2025 werd een oplossing uitgewerkt voor reizigers die niet in de mogelijkheid zijn om hun MOBIB-kaart te scannen op het voertuig van De Lijn. Zij kunnen voortaan een vrijstelling aanvragen en verkrijgen.

Toegankelijke reisinformatie, zowel digitaal als niet-digitaal

We maken continu werk van de verbeterde toegankelijkheid van onze website en onze app. Daarvoor hanteren we de **Europese Web Content Accessibility Guidelines (WCAG-standaard)**. In 2025 behaalde de app van De Lijn de hoogste score in een onafhankelijk onderzoek waarbij 34 openbaarvervoer-apps uit negen landen werden beoordeeld. De Lijn startte in 2025 met de realisatie van een vereenvoudigde app-modus. Dit gebeurt in nauw overleg met de betrokken doelgroepen. De ontwikkeling startte met een ruime bevragingronde waarna met testversies wordt teruggekoppeld en bijgestuurd.

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 willen maken.

Dat zien we in de **Lijnwinkels 2.0**. 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 samen met Inter. Medewerkers van Lijnwinkels en De Lijninfo volgen specifieke opleidingen om reizigers met een beperking klantvriendelijk en respectvol te ondersteunen. Zo zorgen we ervoor dat alle reizigers een plek hebben waar ze terechtkunnen voor reisinformatie of vragen.

De [kennisbox digitale inclusie](#) bevat materiaal dat speciaal werd ontwikkeld voor de minder digitaalvaardige reiziger. De kennisbox bevat:

- ruime informatie voor trainers, vrijwilligers en coaches die met individuele reizigers aan het werk gaan om hen wegwijs te maken met de tools van De Lijn;
- een presentatie die kan worden gebruikt voor workshops aan grotere groepen.



Gebruikerservaring en externe toegankelijkheidsexpertise

We gebruiken gebruikerservaringen en externe toegankelijkheidsexpertises om onze diensten te helpen evalueren. Zo nemen we deel aan het kwartaaloverleg met de **gebruikersorganisatie personen met een handicap**, samen met het beleid en departement Mobiliteit en Openbare Werken.

Er wordt op meerdere wijzen gebruik gemaakt van gebruikerservaring, bijvoorbeeld bij de opmaak van de vereenvoudigde app-modus, het praktijkonderzoek met rolstoelgebruikers naar de maatvoering van haltes, uitwerking kwaliteitsmeting met rolstoelgebruikers en reizigers met visuele beperking.

Maatschappelijke participatie

Waarom het belangrijk is

De Lijn werkt binnen een beleidskader dat sterk wordt beïnvloed door politieke keuzes en beleidsprioriteiten. Wanneer politieke prioriteiten wijzigen, kan dat het tempo waarin beslissingen genomen worden en de beschikbare middelen beïnvloeden. Dit brengt risico's met zich mee, zoals mogelijke vertragingen in (investerings)projecten of een gebrek aan langetermijnkaders om onze dienstverlening verder te ontwikkelen.

Hoe we het aanpakken

Als publiekrechtelijk extern verzelfstandigd agentschap binnen het beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken voert De Lijn een openbare dienstverlening uit in opdracht van het Vlaamse Gewest, dat tevens de hoofdaandeelhouder is. Met de Vlaamse Regering sloten we een openbardienstencontract (ODC), waarin de wederzijdse engagementen en verwachtingen helder zijn vastgelegd.

Bij De Lijn zetten we in op een **constructieve samenwerking** met beleidsorganisaties op verschillende niveaus. Die samenwerking is essentieel om noodzakelijke investeringen in infrastructuur, netwerkuitbreiding, vlootmodernisering en andere strategische initiatieven mogelijk te maken.

Daarnaast nemen we, vanuit onze expertise in mobiliteit, een actieve rol op in **beleidsvoorbereiding** en beleidsbeïnvloeding. We adviseren beleidsinstanties bij het uittekenen van toekomstgerichte keuzes en ondersteunen zo maatregelen die bijdragen aan een **duurzame modal shift**, de elektrificatie van het openbaar vervoer en een efficiënter mobiliteitssysteem in Vlaanderen.

Onze doelen en resultaten

Onze doelstellingen

De Lijn draagt actief bij aan een duurzame modal shift door aantrekkelijk, toegankelijk en klimaatvriendelijk openbaar vervoer aan te bieden.

Resultaat

We dragen actief bij aan het realiseren van de doelstellingen uit het Vlaamse Regeerakkoord en de Beleidsnota Mobiliteit & Openbare Werken. Dat doen we door:

- **constructief samen** te werken met beleidsinstanties op Vlaams, federaal en Europees niveau;
- **inhoudelijk input** te leveren via formele werkgroepen en overlegstructuren;
- deel te nemen aan **netwerken** binnen het beleidsdomein MOW, zoals de transitienetwerken, waar maatregelen worden afgestemd en kennis gedeeld wordt;
- **internationale kennisuitwisseling** via onze rol in UITP, de internationale vereniging voor openbaar vervoer.



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



Onze acties en vooruitblik

Ook in 2025 namen we deel aan het politieke debat en probeerden we te wegen op de politieke besluitvorming.

- **Internationale samenwerking:** De Lijn blijft actief in de commissies van UITP en hun werkgroepen. UITP is de belangenvereniging die operatoren en autoriteiten uit de publieke transportsector samenbrengt en zich inzet om van duurzame mobiliteitsvraagstukken een politieke prioriteit te maken.
- **Europees, federaal en Vlaams niveau:** De Lijn bezorgt input aan Vlaamse werkgroepen via het departement en probeert zo te wegen op Europese en federale regelgeving die ons aanbelangt. We participeren actief waar mogelijk.

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.

In 2026 zetten we deze rol in het mobiliteitsbeleid verder en bereiden we het **nieuwe ODC** voor.



Financieel verslag



Balans op 31 december

in duizenden euro

ACTIVA

	2025	2024
VASTE ACTIVA	2 320 836	2 193 573
Immateriële activa	39 748	45 754
Materiële activa	2 272 372	2 139 104
Terreinen en gebouwen	673 692	609 604
Installaties, machines en uitrusting	113 722	100 952
Meubilair en rollend materieel	823 041	773 418
Leasing en soortgelijke rechten	283 250	274 590
Overige materiële vaste activa	932	3 475
Activa in aanbouw en vooruitbetalingen	377 736	377 066
Financiële vaste activa	8 715	8 715
Verbonden ondernemingen	2 035	2 035
<i>Deelnemingen</i>	2 035	2 035
Ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat	5 603	5 603
<i>Deelnemingen</i>	1 422	1 422
<i>Vorderingen</i>	4 181	4 181
Andere financiële vaste activa	1 077	1 078
<i>Aandelen</i>	1 039	1 039
<i>Vorderingen en borgtochten in contanten</i>	39	39
VLOTTENDE ACTIVA	764 560	784 523
Vorraden en bestellingen in uitvoering	56 787	47 656
Vorraden	56 787	47 656
<i>Grond- en hulpstoffen</i>	56 787	47 656
Vorderingen op ten hoogste één jaar	589 975	622 911
Handelsvorderingen	18 643	17 924
Overige vorderingen	571 332	604 988
Geldbeleggingen		41
Overige beleggingen		41
Liquide middelen	178	8 152
Overlopende rekeningen	117 620	105 763
TOTAAL ACTIVA	3 085 396	2 978 096

PASSIVA

	2025	2024
EIGEN VERMOGEN	2 252 050	2 161 826
Kapitaal	53 951	53 951
Geplaatst kapitaal	53 951	53 951
Reserves	1 543	1 542
Onbeschikbare reserves	1	
<i>Wettelijke reserve</i>	1	
Beschikbare reserves	1 542	1 542
Overgedragen winst (verlies) +/-	53 214	53 195
Kapitaalsubsidies	2 143 342	2 053 138
VOORZIENINGEN EN UITGESTELDE BELASTINGEN	84 638	95 185
Voorzieningen voor risico's en kosten	84 638	95 185
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	1 656	2 132
Grote herstellings- en onderhoudswerken	20 359	25 436
Milieuverplichtingen	8 624	8 799
Overige risico's en kosten	54 000	58 818
SCHULDEN	748 707	721 085
Schulden op meer dan één jaar	371 835	360 288
Financiële schulden	371 835	360 288
<i>Leasingschulden en soortgelijke schulden</i>	363 075	351 528
<i>Overige leningen</i>	8 760	8 760
Schulden op ten hoogste 1 jaar	242 456	228 603
Schulden op meer dan 1 jaar die binnen het jaar vervallen	14 464	12 303
Financiële schulden	2.327	
<i>Kredietinstellingen</i>	2.327	
Handelsschulden	121 604	111 783
<i>Leveranciers</i>	121 604	111 783
Vooruitbetalingen op bestellingen	35	49
Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten	97 382	97 796
<i>Belastingen</i>	16 296	16 831
<i>Bezoldigingen en sociale lasten</i>	81 086	80 965
Overige schulden	6 643	6 672
Overlopende rekeningen	134 416	132 194
TOTAAL PASSIVA	3 085 396	2 978 096

Resultaten- rekening

in duizenden euro

	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten	1 497 074	1 500 770
Omzet	1 420 000	1 423 704
Geproduceerde vaste activa	17 879	13 638
Andere bedrijfsopbrengsten	56 478	55 282
Niet-recurrente bedrijfsopbrengsten	2 717	8 146
Bedrijfskosten	1 627 772	1 650 268
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	100 355	99 021
<i>Aankopen</i>	108 059	97 537
<i>Voorraad: afname (toename) +/-</i>	-7 703	1 484
Diensten en diverse goederen	731 871	731 979
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	625 388	621 054
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	175 653	194 691
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen: toevoegingen (terugnemingen) +/-	-1 428	1 549
Voorzieningen voor risico's en kosten: toevoegingen (bestedingen en terugnemingen) +/-	-10 547	-6 188
Andere bedrijfskosten	4 931	2 141
Niet-recurrente bedrijfskosten	1 548	6 023
Bedrijfswinst (Bedrijfsverlies) +/-	-130 698	-149 498
Financiële opbrengsten	157 392	176 023
Recurrente financiële opbrengsten	157 392	176 023
<i>Opbrengsten uit financiële vaste activa</i>	1 332	304
<i>Opbrengsten uit vlottende activa</i>	315	472
<i>Andere financiële opbrengsten</i>	155 745	175 247
Financiële kosten	25 902	25 594
Recurrente financiële kosten	25 902	25 594
<i>Kosten van schulden</i>	25 833	25 560
<i>Waardeverminderingen op vlottende activa andere dan voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen: toevoegingen (terugnemingen) +/-</i>	23	
<i>Andere financiële kosten</i>	47	34
Winst (Verlies) van het boekjaar voor belasting +/-	792	931
Belastingen op het resultaat +/-	772	698
Belastingen	772	698
Winst (Verlies) van het boekjaar +/-	20	233
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar +/-	20	233

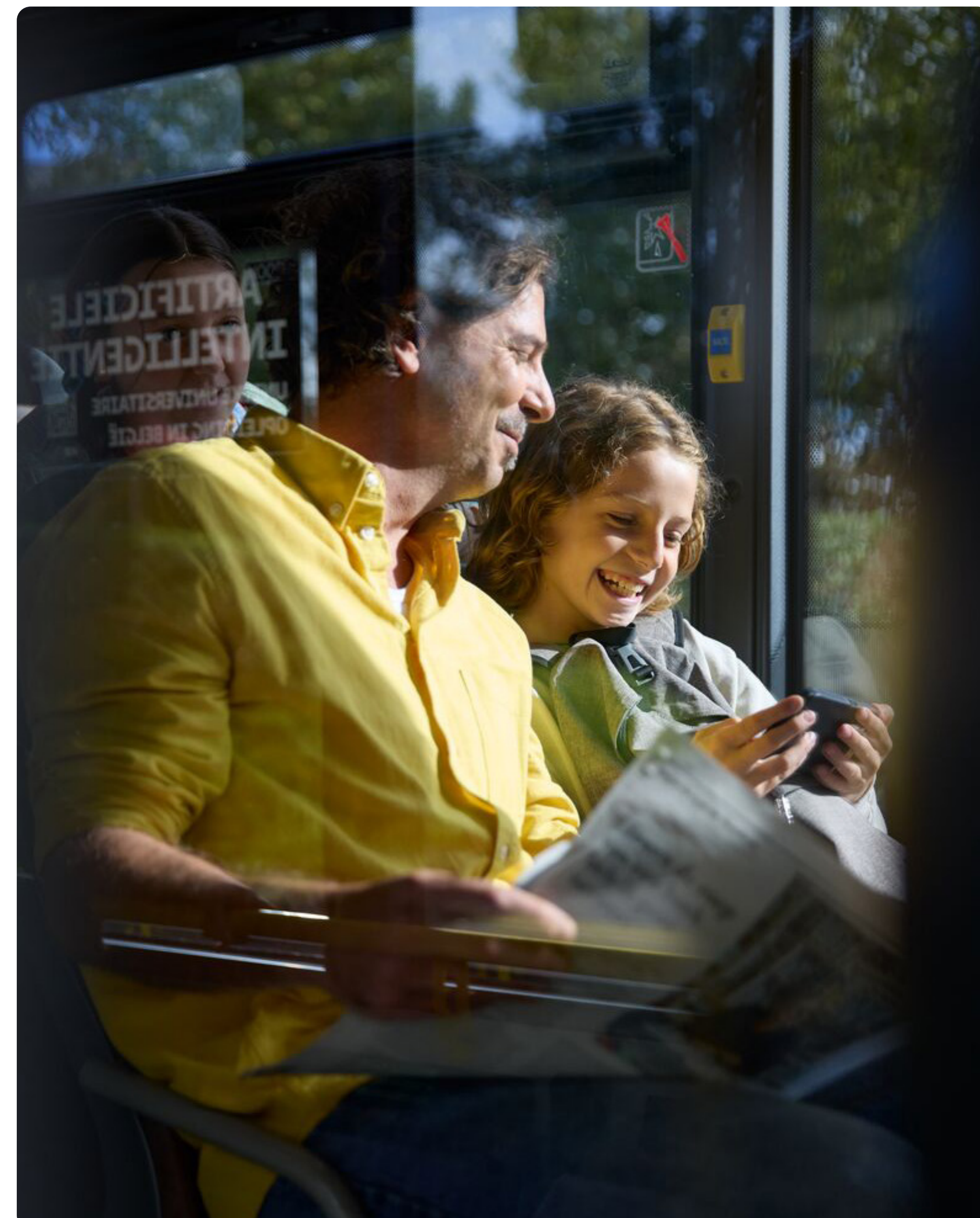
RESULTAATVERWERKING

	2025	2024
Te bestemmen winst (verlies)	53 215	53 195
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar +/-	20	233
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar +/-	53 195	52 962
Toevoegingen aan het eigen vermogen	1	
aan de wettelijke reserve	1	
Over te dragen winst (verlies) +/-	53 215	53 195

Staat van immateriële vaste activa

in duizenden euro

	2025	2024
KOSTEN VAN ONTWIKKELING		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		243 630
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde activa	4 917	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	1 533	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	22 666	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	269 680	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		197 876
Mutaties tijdens het boekjaar		
Geboekt	33 588	
Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen	1 533	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	229 931	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	39 749	



Staat van materiële vaste activa

in duizenden euro

	2025	2024
TERREINEN EN GEBOUWEN		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		1 242 508
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	23 757	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	1 607	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	86 394	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	1 351 052	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		632 904
Mutaties tijdens het boekjaar		
Geboekt	44 247	
Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen	326	
Overgeboekt van een post naar een andere	535	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	677 360	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	673 692	

	2025	2024
INSTALLATIES, MACHINES EN UITRUSTING		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		360 295
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	1 813	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	386	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	23 404	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	385 126	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		259 343
Mutaties tijdens het boekjaar		
Geboekt	12 970	
Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen	366	
Overgeboekt van een post naar een andere	-543	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	271 404	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	113 722	

	2025	2024
MEUBILAIR EN ROLLEND MATERIEEL		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		1 492 492
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	96 240	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	11 446	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	-2 123	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	1 573 163	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		719 074
Mutaties tijdens het boekjaar		
Geboekt	69 595	
Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen	11 186	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	-25 361	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	752 122	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	823 041	

	2025	2024
LEASING EN SOORTGELIJKE RECHTEN		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		408 163
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	23 692	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	431 855	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		133 573
Mutaties tijdens het boekjaar		
Geboekt	15 032	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	148 606	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	283 250	
waarvan		
Terreinen en gebouwen	283 250	

Staat van materiële vaste activa

in duizenden euro

	2025	2024
OVERIGE MATERIËLE VASTE ACTIVA		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		47 665
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	0	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	17 863	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	23 054	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	52 856	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		44 190
Mutaties tijdens het boekjaar		
Geboekt	220	
Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen	17 856	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	25 370	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	51 924	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	932	

	2025	2024
ACTIVA IN AANBOUW EN VOORUITBETALINGEN		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		377 066
Mutaties tijdens het boekjaar		
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	154 064	
Overboekingen van een post naar een andere +/-	-153 394	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	377 736	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	377 736	



Staat van financiële vaste activa

in duizenden euro

	2025	2024
VERBONDEN ONDERNEMINGEN - DEELNEMINGEN EN AANDELEN		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar		2 035
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	2 035	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	2 035	

	2025	2024
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	

	2025	2024
ONDERNEMINGEN MET DEELNEMINGSVERHOUDING - VORDERINGEN		
Netto boekwaarde per einde van het boekjaar		4 181
Netto boekwaarde per einde van het boekjaar	4 181	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	4 181	

	2025	2024
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	

	2025	2024
ANDERE ONDERNEMINGEN - VORDERINGEN		
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		39
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar	39	
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

	2025	2024
OVERIGE GELDBELEGGINGEN		
Aandelen en geldbeleggingen andere dan vastrentende beleggingen		
Vastrentende beleggingen		
Termijnrekeningen bij kredietinstellingen		
Hierboven niet-opgenomen overige geldbeleggingen		41

	2025
OVERLOPENDE REKENINGEN	
Uitsplitsing van post 490/1 van de activa indien daaronder een belangrijk bedrag voorkomt	
Verkregen opbrengsten: Cliquet	616
Verkregen opbrengsten: Verschil PPS beschikbaarheidsvergoeding	104 030
Verkregen opbrengsten: Vlaams Opleidingsverlof	200
Verkregen opbrengsten: Hoogspanning	1 876
Verkregen opbrengsten: Subsidie Autonoom Vervoer	90
Over te dragen kosten: Contracten, abonnementen	10 616
Over te dragen kosten: Diversen	192

Staat van het kapitaal

in duizenden euro

	2025	2024
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

	2025
UITSPLITSING VAN DE POST 164/5 VAN DE PASSIVA INDIEN DAARONDER EEN BELANGRIJK BEDRAG VOORKOMT	
Voorziening nog te vereffenen schadegevallen	24 416
Voorziening fonds renten arbeidsongevallen en beroepsziekten	3 106
Voorziening vakantiegeld	16 620
Voorziening hangende geschillen	6 800
Voorziening diversen	1 385
Voorziening Lijnwerk	1 672

Staat van schulden en overlopende rekeningen (passiva)

in duizenden euro

	2025
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	14 464
Financiële schulden	14 464
<i>Leasingschulden en soortgelijke schulden</i>	14 464
Totaal der schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen	14 464
Schulden met een resterende looptijd van méér dan één jaar doch hoogstens 5 jaar	57 474
Financiële schulden	57 474
<i>Leasingschulden en soortgelijke schulden</i>	57 474
Totaal der schulden met een resterende looptijd van méér dan één jaar doch hoogstens 5 jaar	57 474
Schulden met een resterende looptijd van méér dan 5 jaar	314 361
Financiële schulden	314 361
<i>Leasingschulden en soortgelijke schulden</i>	305 601
<i>Overige leningen</i>	8 760
Totaal der schulden met een resterende looptijd van meer dan 5 jaar	314 361

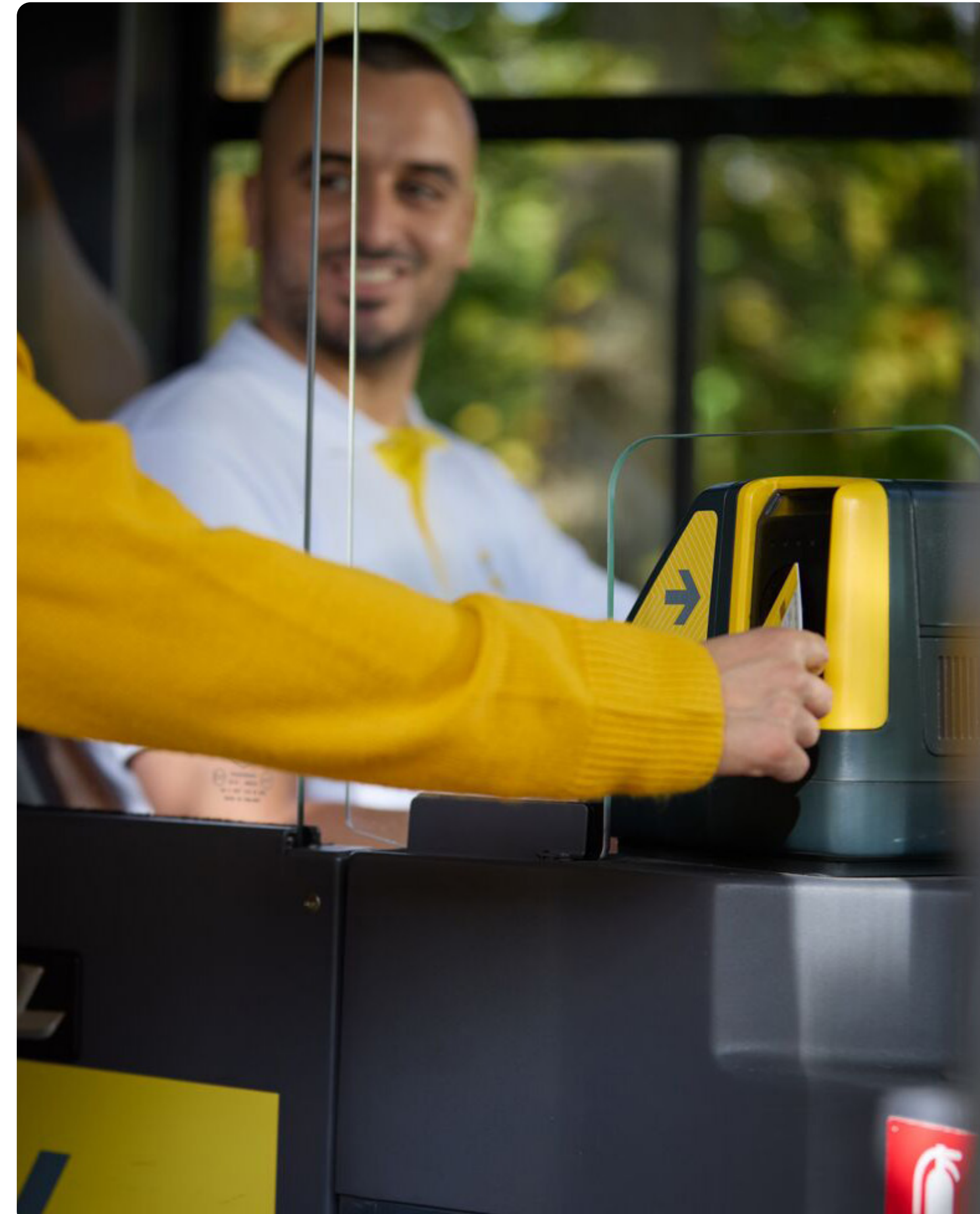
	2025
GEWAARBORGDE SCHULDEN	
Door Belgische overheidsinstellingen gewaarborgde schulden	
Financiële schulden	386 299
<i>Leasingschulden en soortgelijke schulden</i>	386 299
<i>Overige leningen</i>	8 760
Totaal door Belgische overheidsinstellingen gewaarborgde schulden	386 299

	2025
SCHULDEN MET BETREKKING TOT BELASTINGEN, BEZOLDIGINGEN EN SOCIALE LASTEN	
Belastingen (post 450/3 en 178/9 van de passiva)	
Niet-vervallen belastingenschulden	16 296
Bezoldigingen en sociale lasten (post 454/9 en 178/9 van de passiva)	
Andere schulden met betrekking tot bezoldigingen en sociale lasten	81 086

Overlopende rekeningen

in duizenden euro

	2025
UITSPLITSING VAN DE POST 492/3 VAN DE PASSIVA INDIEN DAARONDER EEN BELANGRIJK BEDRAG VOORKOMT	
Dading Eqos	1 600
Erfpacht NV Noorderlaan	6 000
Exploitanten E-bus	1 356
Overdracht ESR-saldo	500
Factuur Van Hool	1 144
Spreiding abonnementen	1 055
Mobiele producten	4 056
Smartticket	19 990
Spreiding MOBIB RAR	44 789
Te affecteren gasolie	3 676
Toelage Blue Mobility	1 000
Toe te wijzen concessie Lijncom	2 255
Entreevergoeding project Livan	2 380
Entreevergoeding project Cluster II	1 008
Verschil afschrijvingen/financiering	26 435
Over te dragen toelage PPS Oostende	12 374
Gesubsidieerde vaste activa	4 548



Bedrijfs- resultaten

in duizenden euro

	2025	2024
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Uitsplitsing per bedrijfscategorie		
Openbaar vervoer	1 420 000	1 423 704
Uitsplitsing per geografische markt		
Vlaanderen	1 420 000	1 423 704
Andere bedrijfsopbrengsten		
Exploitatiesubsidies en vanwege de overheid ontvangen compenserende bedragen	6 979	
BEDRIJFSKOSTEN		
Werknemers waarvoor de vennootschap een DIMONA-verklaring heeft ingediend of die zijn ingeschreven in het algemeen personeelsregister		
Totaal aantal op afsluitingsdatum	8 231	8 246
Gemiddeld personeelsbestand berekend in voltijdse equivalenten	7 637,1	7 675,4
Aantal daadwerkelijk gepresteerde in duizenden uren	11 300	11 626
Personeelskosten		
Bezoldigingen en rechtstreekse sociale voordelen	395 962	390 154
Werkgeversbijdragen voor sociale verzekeringen	185 933	184 685
Werkgeverspremies voor bovenwettelijke verzekeringen	102	104
Andere personeelskosten	27 986	27 443
Ouderdoms- en overlevingspensioenen	15 405	18 667
Voorzieningen voor pensioenen en soortgelijke verplichtingen		
Toevoegingen (bestedingen en terugnemingen) +/-	- 477	-2 771
Waardeverminderingen		
Op voorraden en bestellingen in uitvoering		
Geboekt	1 025	1 528
Teruggenomen	2 453	
Op handelsvorderingen		
Geboekt		20
Voorzieningen voor risico's en kosten		
Toevoegingen	3 547	7 964
Bestedingen en terugnemingen	14 094	14 152
Andere bedrijfskosten		
Bedrijfsbelastingen en -taksen	1 375	1 030
Andere	3 556	1 111
Uitzendkrachten en ter beschikking van de vennootschap gestelde personen (niet in duizenden)		
Totaal aantal op de afsluitingsdatum	235	281
Gemiddeld aantal berekend in voltijdse equivalenten	256,6	289,6
Aantal daadwerkelijk gepresteerde uren	285 220	364 379
Kosten voor de vennootschap	19 737	20 971



Financiële resultaten

in duizenden euro

	2025	2024
RECURRENTE FINANCIËLE OPBRENGSTEN		
Andere financiële opbrengsten		
Door de overheid toegekende subsidies, aangerekend op de resultatenrekening		
<i>Kapitaalsubsidies</i>	155 530	174 851
Uitsplitsing van de overige financiële opbrengstenresultatenrekening		
<i>Gerealiseerde wisselkoersverschillen</i>	1	3
RECURRENTE FINANCIËLE KOSTEN		
Waardeverminderingen op vlottende activa		
Geboekt	30	
Teruggenomen	7	
Uitsplitsing van de overige financiële kosten		
<i>Gerealiseerde wisselkoersverschillen</i>	5	7

Opbrengsten en kosten van uitzonderlijke omvang of uitzonderlijke mate van voorkomen

in duizenden euro

	2025	2024
NIET-RECURRENTE OPBRENGSTEN		
Niet-recurrente bedrijfsopbrengsten	2 717	8 146
Meerwaarden bij de realisatie van immateriële en materiële vaste activa	1 156	2 854
Andere niet-recurrente bedrijfsopbrengsten	1 560	5 292
NIET-RECURRENTE KOSTEN		
Niet-recurrente bedrijfskosten	1.548	6 023
Niet-recurrente afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	1 547	5 225
Minderwaarden bij de realisatie van immateriële en materiële vaste activa	1	
Andere niet-recurrente bedrijfskosten		798



Belastingen en taksen

in duizenden euro

	2025	
BELASTINGEN OP HET RESULTAAT		
Belastingen op het resultaat van het boekjaar	772	
Verschuldigde of betaalde belastingen en voorheffingen	772	
	2025	2024
BELASTINGEN OP DE TOEGEVOEGDE WAARDE EN BELASTINGEN TEN LASTE VAN DERDEN		
In rekening gebrachte belasting op de toegevoegde waarde		
Aan de vennootschap (aftrekbaar)	154 322	150 216
Door de vennootschap	62 383	64 812
Ingehouden bedragen ten laste van derden als		
Bedrijfsvoorheffing	16 296	16 831

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

in duizenden euro

	2025
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 nog te verwerven activa	283 250
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 nog te verwerven activa	283 250
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	
Belangrijke verplichtingen tot aankoop van vaste activa	
Verplichtingen tot aankoop van vaste activa	949 235
Andere niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen (met inbegrip van deze die niet kunnen worden becijferd)	
Voor diverse dossiers werden er waarborgen ontvangen	132 235
Langetermijn verhuurovereenkomsten	528
Waarborgen gesteld voor rekening van derden	8 628



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

in duizenden euro

	2025	2024
VERBONDEN ONDERNEMINGEN		
Financiële vaste activa	2 035	2 035
Deelnemingen	2 035	2 035
Vorderingen	5 584	5 294
Op hoogstens één jaar	5 584	5 294
Schulden	252	143
Op hoogstens één jaar	252	143
ANDERE ONDERNEMINGEN WAARMEE EEN DEELNEMINGSVERHOUDING BESTAAT		
Financiële vaste activa	5 603	5 603
Deelnemingen	1 422	1 422
Achtergestelde vorderingen	4 181	4 181

Financiële betrekkingen van

in duizenden euro

	2025
FINANCIËLE BETREKKINGEN VAN DE GROEP WAARVAN DE VENNOOTSCHAP AAN HET HOOFD STAAT IN BELGIË MET DE COMMISSARIS(S) EN DE PERSONEN MET WIE HIJ (ZIJ) VERBONDEN IS (ZIJN)	
Bezoldiging van de commissaris(sen) voor de uitoefening van een mandaat van commissaris op het niveau van de groep waarvan de vennootschap die de informatie publiceert aan het hoofd staat	221

Financiële betrekkingen met

in duizenden euro

	2025
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	109
DE COMMISSARIS(S) EN DE PERSONEN MET WIE HIJ (ZIJ) VERBONDEN IS (ZIJN)	
Bezoldiging van commissaris(sen)	164

Sociale balans

Werknemers ingeschreven in het personeelsregister

BOEKJAAR 2025			
	Mannen	Vrouwen	Totaal
Gemiddeld aantal werknemers			
Volts	5 272	918	6 190
Deeltts	1 555	487	2 042
Totaal in voltsde equivalenten	6 377	1 260	7 637
Aantal daadwerkelijke gepresterde uren			
Volts	8 134 642	1 306 599	9 441 241
Deeltts	1 446 390	411 872	1 858 262
Totaal	9 581 032	1 718 471	11 299 503
Personeelskosten*			
Volts	439 134	70 534	509 668
Deeltts	78 081	22 234	100 315
Totaal	517 215	92 769	609 983
Bedrag van voordelen bovenop het loon*			
	30 896	5 542	36 438

BOEKJAAR 2024			
	Mannen	Vrouwen	Totaal
Gemiddeld aantal werknemers in VTE	6 380	1 296	7 675
Aantal daadwerkelijke gepresterde uren	9 848 134	1 778 176	11 626 310
Personeelskosten*	510 255	92 132	602 387
Bedrag van de voordelen bovenop het loon*	31 121	5 619	36 740

* in duizenden euro

Op de afsluitingsdatum van het boekjaar	Volts	Deeltts	TOTAAL in VTE
Aantal werknemers	6 146	2 085	7 638,8
Volgens de aard van de arbeidsovereenkomst			
Overeenkomst voor onbepaalde tijd	6 128	2 082	7 618,7
Overeenkomst voor bepaalde tijd	17	2	18,3
Overeenkomst voor een duidelijk omschreven werk			
Vervangingsovereenkomst	1	1	1,8
Volgens het geslacht en het studieniveau			
Mannen	5 231	1 599	6 380,6
lager onderwijs	186	49	219,0
secundair onderwijs	4 222	1 347	5 187,6
hoger niet-universitair onderwijs	492	150	599,6
universitair onderwijs	331	53	374,4
Vrouwen	915	486	1 258,2
lager onderwijs	20	16	31,5
secundair onderwijs	580	327	809,4
hoger niet-universitair onderwijs	159	75	212,6
universitair onderwijs	156	68	204,7
Volgens de beroepscategorie			
Directiepersoneel	7		7
Bedienden	1 402	443	1 727,7
Arbeiders	4 715	1 641	5 881,3
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	108,7	147,9
Aantal daadwerkelijke gepresteerde uren	150 627	134 593
Kosten voor de vennootschap*	5 564	14 174

* in duizenden euro

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	5 887	1 159
Aantal gevolgde opleidingsuren	215 297	32 403
Nettokosten voor de vennootschap*	14 175	2 077
waarvan brutokosten rechtstreeks verbonden met de opleiding	14 175	2 077
Totaal van de minder formele en informele voortgezette beroepsopleidingsinitiatieven ten laste van de werkgever	Mannen	Vrouwen
Aantal betrokken werknemers	6 733	1 402
Aantal gevolgde opleidingsuren	46 423	9 094
Nettokosten voor de vennootschap*	2.687	526

* 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	624	23	638,8
Volgens de aard van de arbeidsovereenkomst			
Overeenkomst voor onbepaalde tijd	609	22	623,0
Overeenkomst voor bepaalde tijd	15	1	15,8
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	428	235	584,2
Volgens de aard van de arbeidsovereenkomst			
Overeenkomst voor onbepaalde tijd	421	235	577,2
Overeenkomst voor bepaalde tijd	7		7,0
Volgens de reden van beëindiging van de overeenkomst			
Pensioen	79	153	181,7
Werkloosheid met bedrijfstoeslag			
Afdanking	135	19	146,7
Andere redenen	214	63	255,8

Samenvatting van de waarderingsregels

Immateriële- en materiële vaste activa

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

Immateriële vaste activa die voortvloeien uit een interne ontwikkeling, worden slechts bij de immateriële vaste activa geboekt indien aangetoond is dat de volgende verschillende voorwaarden samen vervuld zijn:

- 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 twee 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: Recht spoor	25 jaar	4 %
Sporen: Bocht straal 250-150m	15 jaar	6,67 %
Sporen: Bocht straal 150-60m	12 jaar	8,33 %
Sporen: Bocht straal <60m	8 jaar	12,5 %
Traminfra: installaties	15 jaar	6,67 %
Traminfra: smeerinstallaties	10 jaar	10 %
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	3,33 %
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.

Vorraden 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 2025 is het globaal % afwaardering 23,13 %.

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 vastrentende effecten worden in de balans opgenomen voor hun aanschaffingswaarde.

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 17,54 miljoen euro in 2024 en werd verlaagd tot 16,62 miljoen euro in 2025.

Provisie vakantiedagen	Arbeiders	Bedienden
Aantal dagen	34 637	23 274

Vaste activa gefinancierd via leningen, aflossingen versus afschrijvingen

Een gedeelte van de investeringen van De Lijn werd in het verleden gefinancierd door bankleningen.

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 2047.

Bedrijfseconomisch wordt het bedrag aan toelage op een overlopende rekening geboekt. Op het einde boekjaar 2025 bedraagt dit 26,4 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, om toevoegingen, terugnemingen of annulaties te doen aan de lijst van de voorzieningen

- 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 24,4 miljoen euro (23,3 miljoen euro in 2024).
- Voor haar activiteiten gebruikt De Lijn vaste activa die intensief en met een vooropgestelde levensduur worden gebruikt, om 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 20,4 miljoen euro (25,4 miljoen euro in 2024).

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 2025 werden deze analyses afgerond en is ervoor gekozen om in dit kader over te stappen op een componentenbenadering voor trams vanaf 1 januari 2026. Daarom werd beslist om de tot op heden gehanteerde waarderingsregel niet toe te passen voor het boekjaar 2025 en enkel het verbruik van de provisie te boeken, wat 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.

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 2025 bekwam De Lijn een subsidie van 247,3 miljoen euro.

Het verschil tussen de vastleggingen en geboekte activa bedraagt 949,2 miljoen euro (569,4 miljoen euro in 2024). 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 1, 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, ten opzichte van 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 104,0 miljoen euro (97,7 miljoen euro per einde 2024). De overlopende rekening zal in 2031 pieken tot een bedrag van 125,3 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 - stelplaats Deurne + Deurne - Wommelgem	59 728 893,35
Brabo 1 - Mortsel - Boechout	23 838 810,66
Livan	87 789 264,77
Cluster 2 - Sint Niklaas	9 584 553,04
Cluster 2 - Sint Niklaas Vergroening	6 073 528,64
Cluster 2 - Leuven	19 224 259,88
Cluster 2 - Hasselt	36 523 102,45
Cluster 2 - Hasselt Vergroening	17 618 425,37
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	431 855 281,44

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 geneutraliseerd 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 verantwoordden 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. Hiervoor wordt telkens het risico ingeschat en indien nodig een voorziening aangelegd. Deze bedraagt 6,8 miljoen euro in 2025 (11,7 miljoen euro in 2024).

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 meebrengt. In 2023 is de claim van de Nederlandse Overheid duidelijker geworden en bedraagt 19,6 miljoen euro. In 2025 werd De Lijn in een eerste uitspraak niet aansprakelijk gesteld, er werd in dit dossier wel beroep aangetekend door een van de partijen, De Lijn is voorlopig geen partij in dit hoger beroep maar het is niet uitgesloten dat dit in een later stadium wel terug het geval zal zijn. Omdat dit ook bij afsluiting boekjaar 2025 nog aleatoir is, werd er geen provisie aangelegd.

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.

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 2025 is 8,3 miljoen euro (8,8 miljoen euro in 2024) voorzien voor milieurisico's. Genoemde voorziening wordt jaarlijks geactualiseerd in functie van voormelde inventaris.

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

- 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.
- 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.

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.

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.

- 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.

- 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 diensttijd 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 2025. Per 31 december 2025 bedraagt het geraamd bedrag van de desbetreffende verplichting circa 69,28 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 actuarieel 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 pensioentoeelage, 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 dienstitijd vanaf 2007. Per 31 december 2025 is de situatie van de deltaregeling als volgt: kortetermijnverplichtingen voor 10,20 miljoen euro, langetermijnverplichtingen voor 15,81 miljoen euro en een boekhoudkundig vermogen van 15,81 miljoen euro. 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 prudente 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 het pensioenfonds IBP De Lijn OFP, met het doel volgende voordelen te verstrekken vanaf 1 januari 1992.

- Het aanvullend rustpensioen.
- Aanvullende toelagen ten gunste van de weduwe of weduwnaar en van de wezen.
- 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, omdat 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, dit wil zeggen 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 2025 een bedrag van 269,76 miljoen euro betaald vanuit de exploitatierekening.

Per 31 december 2025 is de geraamde situatie van het pensioenfonds als volgt: kortetermijnverplichtingen voor 241,38 miljoen euro en langetermijnverplichtingen (inclusief de solvabiliteitsmarge van 9,15 miljoen euro) voor 308,20 miljoen euro. Op 31 december 2025 was er een boekhoudkundig vermogen van 334,51 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 prudente 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 31 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 duizenden euro

Materiële vaste activa

Op 31 december 2025 steeg de nettowaarde van de materiële vaste activa met **133,3** miljoen euro ten opzichte van 31 december 2024.

Het verschil verklaart zich als volgt:

aanschaffingen met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	299,56
afschrijvingen geboekt via de resultatenrekening	-142,06
overgeboekt naar Immateriële vaste activa	-22,67
buitengebruikstellingen	-1,56
	133,27

Vorraden

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 2025 23,13 % (17,2 miljoen euro).

Overige vorderingen op ten hoogste 1 jaar

571,3

Deze rubriek daalde in 2025 met **32,9** miljoen euro.

Voornaamste elementen van deze rubriek:

het nog door het Vlaamse Gewest verschuldigde saldo voor exploitatie bijdragen	305,7
nog te ontvangen kapitaalsubsidies	247,1
saldo van de rekening courant BTW	17,4

Kapitaalsubsidies

Totaal aan kapitaalsubsidies per einde 2025	2 143,3
---	---------

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 door middel van afschrijvingen of rechtstreeks verbruik	155,3
--	-------

De kapitaalsubsidies worden vanaf 2011 geboekt op basis van de dotatiebesluiten. Voor 2025 bedroegen deze 247,3 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. Deze zal in 2026 overgemaakt worden aan Lijncom.

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	299,6
verbruiken	100,4
goederen en diensten	731,9

Resultaten

De Lijn heeft het boekjaar 2025 met een winst afgesloten (20 KEUR). De tussenkomst van het Vlaams Gewest in de omzet bedroeg 1 207,9 miljoen euro, waarvan 53,1 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 openbaredienstencontract (ODC). Krachtlijnen van dit contract tussen De Lijn en de Vlaamse overheid zijn de klant centraal, duurzaamheid en efficiëntie.

De Lijn werkt zo aan de vernieuwing en vergroening van de busvloot. Daarnaast heeft het openbaarvervoerbedrijf de opdracht om het gebruik van haar aanbod in lijn met de principes van het decreet basisbereikbaarheid regelmatig te evalueren en het aanbod aan te passen om dynamisch en efficiënt in te spelen op de vraag. 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 vergroening van de vloot en de Vlaamse Regering voorzag voor 2025 in een bijkomende investering van 400 miljoen voor elektrische bussen. De Lijn bestelt zo volop nieuwe voertuigen. Maar die nieuwe bussen stroomden tot eind 2024 onvoldoende snel binnen. In 2025 werd een kentering merkbaar: er werden 137 nieuwe bussen geleverd en er werden meer dan 630 e-bussen besteld. Vanaf 2026 verwacht De Lijn jaarlijks ongeveer 200 nieuwe bussen in gebruik te kunnen nemen.

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 en meer efficiënt 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 2026 blijkt dat De Lijn in 2026 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 2025 heeft De Lijn geen nieuwe specifieke financiële instrumenten opgezet, wel werden er voor PPS “Cluster 2” Sint-Niklaas & Hasselt vergroeningsinvesteringen afgerond, deze extra investeringen werden verwerkt volgens dezelfde methodiek die in 2016 werd toegepast voor “Cluster 2”.

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

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 drie deelprojecten van Brabo 2 opgeleverd en in 2018 het vierde deelproject. Einde 2019 werden 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 Brabo 1, stelplaats Tongeren en BOvZo (stelplaatsen Brugge, Overijse en Zomergem). Deze worden eveneens onder leasing geboekt (actief) en langetermijnschuld (passief) en volgen zoals de andere projecten het ritme van jaarlijkse afschrijvingen en boeking van de financiële kosten (renten).



Aandeelhouders-structuur

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 lijnen 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, aanwezigheden en vergoedingen raad van bestuur 2025

Naam	Functie	Aantal bijgewoonde vergaderingen*	BEDRAGEN			NETTOBEDRAGEN
			Presentiegeld	Vaste vergoeding	Totaal	Verplaatsingskosten**
Johan Sauwens	Voorzitter tot 24 april 2025, bestuurder tot 9 augustus 2025	7 op 7	3 774,87	3 462,80	7 237,67	987,15
Joris Vandembroucke	Voorzitter vanaf 24 april 2025	8 op 8	6 087,60	4 903,83	10 991,43	130,80
Marc Descheemaeker	Ondervoorzitter tot 24 april 2025, bestuurder vanaf 24 april 2025	11 op 12	4 170,25	3 792,30	7 962,55	1 474,62
Koen Kennis	Ondervoorzitter vanaf 24 april 2025	6 op 8	2 282,82	2 536,49	4 819,31	0,00
Christine Berwaerts	Bestuurder vanaf 1 december 2025	2 op 2	760,49	-73,98	686,51	0,00
Cathy Coudyser	Bestuurder vanaf 8 augustus 2025	2 op 5	760,94	0,00	760,94	0,00
Johan Decuyper	Bestuurder	10 op 12	3 789,78	3 792,30	7 582,08	0,00
Tom Dehaene	Bestuurder vanaf 24 april 2025	8 op 8	3 043,76	2 452,07	5 495,83	0,00
Bruno De Saegher	Bestuurder tot 24 april 2025	4 op 4	1 506,96	1 213,96	2 720,92	92,84
Peter Hertog	Bestuurder tot 8 augustus 2025, waarnemer vanaf 8 augustus 2025	7 op 7 (als bestuurder) en 3 op 5 (als waarnemer)	3 398,37	2 133,44	5 531,81	0,00
Rachel Lamock	Bestuurder	12 op 12	4 550,72	3 665,91	8 216,63	640,64
Luc Martens	Bestuurder tot 24 april 2025	0 op 4	0,00	0,00	0,00	0,00
Evelien Putman	Bestuurder	9 op 12	3 416,77	3 792,30	7 209,07	732,61
Jef Van den Bergh	Bestuurder vanaf 8 augustus 2025	5 op 5	1 902,35	1 532,47	3 434,82	265,57
Katrien Vanhulle	Bestuurder tot 1 augustus 2025	2 op 7	753,48	0,00	753,48	0,00
Katleen Vantuyghem	Bestuurder tot 8 augustus 2025	3 op 7	1 126,49	0,00	1 126,49	30,94
Sven Desmedt	Waarnemer vanaf 8 augustus 2025	5 op 5	750,00	nvt	750,00	0
Jochen Goekint	Waarnemer tot 8 augustus 2025, bestuurder vanaf 8 augustus 2025	5 op 7 (als waarnemer) en 3 op 5 (als bestuurder)	2 191,41	0,00	2 191,41	0,00
Stan Reusen	Waarnemer	11 op 12	1 800,00	nvt	1 800,00	0,00
Erik Quisthoudt	Waarnemers tot 8 augustus 2025	0 op 7	150,00	nvt	150,00	0
Jo Van der Herten	Waarnemer	9 op 12	1 800,00	nvt	1 800,00	0,00
Machteld Claerhout	Regeringscommissaris tot 24 april 2025	0 op 4	0,00	0	0,00	0,00
Bob D'hoedt	Regeringscommissaris vanaf 1 december 2025	2 op 2	760,94	-73,98	686,96	33,63
Maarten Van Onckelen	Regeringscommissaris tot 1 december 2025	7 op 10	2 663,29	3 475,25	6 138,54	422,83
Jan Weymeis	Regeringscommissaris vanaf 24 april 2025	8 op 8	3 043,76	2 451,95	5 495,71	79,30
TOTAAL			54 485,50	39 057,11	93 542,16	4 890,93

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

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

Bijlage 2 Samenstelling, aanwezigheden en presentiegelden auditcomité

	Functie	Aantal bijgewoonde vergaderingen	BRUTO-BEDRAGEN
			Presentiegeld
Katrien Vanhulle	voorzitter tot 21 april 2025, lid tot 9 juli 2025	4 op 4	3 013,94
Koen Kennis	Lid vanaf 9 juli 2025	2 op 3	760,94
Marc Descheemaecker	Lid tot 9 juli 2025	1 op 4	373,01
Evelien Putman	Lid tot 21 april 2025, voorzitter ad interim vanaf 21 april 2025, voorzitter vanaf 9 juli 2025	5 op 7	2 648,39
Rachel Lamock	Lid vanaf 9 juli 2025	2 op 3	760,94
Tom Dehaene	Lid vanaf 9 juli 2025	3 op 3	1 141,41
Joris Vandenbroucke	Lid vanaf 9 juli 2025	3 op 3	1 141,41
Johan Sauwens	Lid tot 9 juli 2025	4 op 4	1 506,96
Maarten Van Onckelen	Regeringscommissaris tot 1 december 2025	2 op 6	753,48
Machteld Claerhout	Regeringscommissaris tot 24 april 2025	0 op 3	0,00
Bob D'hoedt	Regeringscommissaris vanaf 1 december 2025	1 op 1	380,47
Jan Weymeis	Regeringscommissaris vanaf 24 april 2025	3 op 3	1 141,41
TOTAAL			13 622,36

Bijlage 3 Samenstelling, aanwezigheden en presentiegelden remuneratie- en benoemingscomité

	Functie	Aantal bijgewoonde vergaderingen	BRUTO-BEDRAGEN
			Presentiegeld
Joris Vandenbroucke	Voorzitter vanaf 9 juli 2025	4 op 4	3 043,80
Johan Sauwens	Voorzitter tot 9 juli 2025	2 op 2	1 506,97
Marc Descheemaecker	Lid	6 op 6	2 275,36
Tom Dehaene	Lid vanaf 9 juli 2025	4 op 4	1 521,88
Rachel Lamock	Lid tot 9 juli 2025	2 op 2	753,48
Johan Decuyper	Lid vanaf 9 juli 2025	2 op 4	760,94
Maarten Van Onckelen	Regeringscommissaris tot 1 december 2025	1 op 5	380,47
Machteld Claerhout	Regeringscommissaris tot 24 april 2025	0 op 2	0,00
Bob D'hoedt	Regeringscommissaris vanaf 1 december 2025	1 op 1	380,47
Jan Weymeis	Regeringscommissaris vanaf 24 april 2025	3 op 4	1 141,41
TOTAAL			11 764,78

Bijlage 4

Gehanteerde methodologieën en assumpties

Targets en metrics	Methodologie en significante assumpties
Beweeg mee naar minder CO₂	
Scope 1	Voor het energieverbruik en lekkages van fluorkoolwaterstof (HFC)-koelmiddelen gebruiken we de emissiefactoren van Ademe.
Scope 2	Voor de locatiegebonden elektriciteit voor alle jaren gebruiken we de emissiefactoren via de jaarlijkse energiemix van België, gepubliceerd op het portaal eCO ₂ grid.
Scope 3	Voor de upstream elektriciteit gebruiken we AIB-data.
Energieverbruik	Kwantitatieve energie-informatie moet gerapporteerd worden in megawattuur (MWh), maar de ruwe data waren enkel beschikbaar in andere eenheden (zoals liter). Daarom gebruikten we volgende relevante conversiefactoren: Stookolie: 1 liter = 10,641 kWh; Benzine: 1 liter = 8,9 kWh; Diesel: 1 liter = 9,8 kWh.
NOx en fijn stof	We vermenigvuldigen de gemiddelde NOx- en PM 2,5-uitstoot per Euro-standaard met de totale som van de voertuigkilometers regie en exploitanten per Euro-norm. We hanteren hiervoor volgende bron: European Monitoring and Evaluation Programme (EMEP) en European Environmental Agency (EEA)-gids voor inventarisatie van luchtverontreinigende emissies – 2016.
Beweeg mee naar een veiligere werkplek	
Kenmerken van werknemers van de onderneming	Om de kenmerken van onze werknemers en tijdelijke krachten én het percentage personeelsverloop te berekenen, hanteerden we verschillende methodologieën. Wanneer we personeelsleden opdelen volgens geslacht hebben we data met betrekking tot het biologisch geslacht 'Man/Vrouw'. De opties rond gender, '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 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.

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 toezichhoudende organen	31
	GOV-2 Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen van de onderneming	-
	GOV-3 Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	-
	GOV-4 Due diligenceverklaring	-
	GOV-5 Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	37
ESRS E1	E1.IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële klimaatimpacten, -risico's en -kansen in kaart te brengen en analyseren	46
	E1.SBM-3 Materiële impacten, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	50
	E1-1 Transitieplan voor klimaatmitigatie	56
	E1-2 Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	54
	E1-3 Maatregelen wat betreft het beleid ten aanzien van klimaatverandering	61
	E1-4 Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	55
	E1-5 Energieverbruik en energiemix	59
	E1-6 Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissie	57
	E1-7 Broeikasgasverwijdering en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits 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.	-
	E1-8 Interne koolstofprijzen 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.	-
E1-9 Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	-	

ESRS	Rapporteringsvereiste	pagina
ESRS E2	E2.IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële verontreinigingsimpacten, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	46
	E2-1 Beleid t.a.v. verontreiniging	63
	E2-2 Maatregelen en middelen wat betreft verontreiniging	65
	E2-3 Doelen wat betreft verontreiniging	64
	E2-4 Verontreiniging van lucht	64
	E2-6 Beoogde financiële effecten van impacten, risico's en kansen wat betreft verontreiniging	-
ESRS E5	E2.IRO-1 Beschrijving van de processen om voor materiaalgebruik en circulaire economie materiële impacten, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	46
	E5-1 Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	65
	E5-2 Maatregelen en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie	66
	E5-3 Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	66
	E5-5 Materiaaluitstromen	-
	E2-6 Beoogde financiële effecten van impacten, risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	-
ESRS S1	S1.SBM-2 Belangen en opvattingen van stakeholders	48
	S1.SBM-3 Materiële impacten, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	50
	S1-1 Beleid ten aanzien van eigen personeel	70-73 76-77
	S1-2 Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacten	67
	S1-3 Herstelprocessen voor negatieve impacten en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	67
	S1-4 Acteren op materiële impacten 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 risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	72-75 76-78

ESRS	Rapporteringsvereiste	pagina
ESRS S1	S1-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacten, het bevorderen van positieve impacten en het beheersen van materiële risico's en kansen	71-73 76-77
	S1-6 Kenmerken van de werknemers van de onderneming	68-102
	S1-7 Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel van de onderneming	102
	S1-8 Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	77
	S1-9 Diversiteitsmaatstaven	75
	S1-14 Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	71
	S1-16 Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	75
	S1-17 Incidenten, klachten en ernstige impacten op het gebied van mensenrechten	74
	ESRS S4	S4.SBM-2 Belangen en opvattingen van stakeholders
S4.SBM-3 Materiële impacten, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel		50
S4-1 Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers		79-80 82-85
S4-2 Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacten		79
S4-3 Herstelprocessen voor negatieve impacten en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken		79
S4-4 Acteren op materiële impacten 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		81-83 84
S4-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacten, het bevorderen van positieve impacten en het beheersen van materiële risico's en kansen		81-82
ESRS S4	G1.IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële impacten, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	46
	G1-1 – Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	77
	G1-5 – Politieke invloed en lobbyactiviteiten	85





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 2026