

The background of the cover features a low-angle shot of a flag with horizontal blue and white stripes and a yellow shield with a red lion, flying against a blue sky with white clouds. To the left, a portion of a brick church tower is visible. In the lower right, there are stylized, overlapping wavy lines in shades of blue and white.

Uitvoering Regionale Mobiliteitsstrategie

Voortgangsrapportage Regionale Mobiliteitsstrategie

Algemeen

Onderwerp:	Regionale Mobiliteitsstrategie
Document:	Voortgangsrapportage
Periode:	augustus, september, oktober, november en december 2025
Status:	
Datum:	15 januari 2026
Bestuurlijk opdrachtgever:	Dhr. A.J. van der Maas

Omschrijving

Door de 13 Zeeuwse gemeenten en de Provincie Zeeland is in 2021 en 2022 de Regionale Mobiliteitsstrategie (RMS) vastgesteld. Hierin wordt geconstateerd dat voorzieningen zoals onder andere onderwijs en gezondheidszorg in de provincie steeds slechter bereikbaar worden en de leefbaarheid van de regio daarmee onder druk komt te staan.

In Zeeland willen we de bereikbaarheid voor alle mensen op alle dagen van de week van 6.00 uur 's ochtends tot 23.00 uur 's avonds garanderen. Daarvoor werken we toe naar een systeem met vaste dienstregelingen en vaste routes in combinatie met vraaggestuurde flexibele, fijnmazige mobiliteit. Het nieuwe OV-systeem maakt dorpen, steden en wijken beter bereikbaar, ook in de avonden en weekenden. De grote lijnen van de bus worden directer, het plannen, boeken en betalen van een reis makkelijker en de bereikbaarheid van Zeeland beter.

Op 19 april 2024 is voor de uitvoering van de Regionale Mobiliteitsstrategie (RMS) een statenvoorstel vastgesteld, dat de aanpak voor de komende periode beschrijft:

- 1) Met Startprojecten wordt per regio het flexibele, fijnmazige mobiliteitssysteem neergezet. Als het totale systeem goed werkt, worden de stappen gezet om ook de buslijnen naar de toekomstige situatie om te zetten.
- 2) Vanwege onze positie als landelijke pilot ondersteunt het Rijk bij het uitvoeren van de Regionale Mobiliteitsstrategie in Zeeland, waarbij het continu ook kijkt naar de mogelijkheid om dit ook in andere delen van Nederland toe te passen.
- 3) Besluitvorming over de governance voor en oprichting van de mobiliteitscentrale wordt in gang gezet en er wordt gewerkt aan de inrichting daarvan.
- 4) De verlenging van de concessie voor de jaren 2025 en 2026 wordt vastgelegd in de context van de komende jaren te zetten stappen.
- 5) De aanbesteding voor de busconcessie wordt opnieuw opgestart.

Met voortgangsrapportages wordt de voortgang beschreven van die aanpak. Daarbij zal worden aangesloten bij de momenten dat de voortgangsrapportages voor de grote projecten worden opgemaakt.

Belangrijkste ontwikkelingen

- Start van de Flex op Zeeuws-Vlaanderen
- Voorbereiding besluitvorming GR raden & staten en oprichtingsvergadering
- Afnemende rituitval in de busconcessie t.o.v. mei 2025

Status en voortgang

Beheersaspect:	Kwaliteit	Geld	Tijd	Risico	Omgeving
Status:					
Voortgang:					

Voortgang algemeen

In deze rapportage schetsen wij de ontwikkeling van het publieke vervoer in Zeeland in de tweede helft van 2025: hoe het gebruik en de waardering van Flex zich ontwikkelen, welke stappen zijn gezet in de voorbereiding op de nieuwe busconcessie per december 2026, hoe de mobiliteitscentrale en de nieuwe Gemeenschappelijke Regeling Publiek Vervoer Zeeland vorm krijgen, welke voortgang is geboekt in het digitale systeemlandschap (dispatcher, MaaS en betalen) en hoe lopende moties en toezeggingen rond bereikbaarheid en publiek vervoer worden opgevolgd.

Vanaf 3 november rijdt de Flex in de gemeenten Terneuzen en Hulst en vanaf 8 december in de gemeente Sluis. Daarmee is na Schouwen-Duiveland en Noord-Beveland een nieuwe grote stap gezet in de uitrol. Sinds de start van de Flex is een gestage groei in het aantal ritten zichtbaar en blijft de reizigerswaardering hoog. Samen met de mobiliteitscentrale wordt gewerkt aan verdere verbetering van de bereikbaarheid, onder meer door betere verbindingen naar belangrijke bestemmingen en door reizen over gebiedsgrenzen heen mogelijk te maken.

In december is door alle Zeeuwse gemeenten en de Provincie Zeeland het definitieve besluit genomen tot toetreding tot de Gemeenschappelijke Regeling Publiek Vervoer. Daarmee is de samenwerking die de afgelopen jaren is opgebouwd, vertaald in een formeel samenwerkingsverband waarin gezamenlijk wordt opgetrokken.

Na de maanden met veel rituitval in de huidige busconcessie, zien we dat de met Connexxion afgesproken aanpak resultaat heeft. Naar het einde van 2025 toe is de rituitval steeds meer gedaald en ver onder de besproken norm gebleven. Dit dankzij de inspanningen die Connexxion en haar chauffeurs hebben gedaan om de reiziger goed te bedienen. Ondertussen houdt een goede overgang naar de nieuwe concessie van EBS en de implementatie door EBS daarvoor onze aandacht.

Tegelijkertijd heeft de landelijke financiering effect op Zeeland. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft sinds 2024 de vergoeding voor het OV-studentenreisproduct structureel verlaagd. In 2024 is dit eenmalig gecompenseerd, maar de korting bleef daarna in stand. Concessieverleners, vervoerders en reizigersorganisaties hebben de lobby richting het Rijk geïntensiveerd om het openbaar vervoersaanbod op peil te houden. In de Tweede Kamer is in december een amendement tijdens de begrotingsbehandeling aangenomen die zorgt voor compensatie in 2026 en 2027 voor de korting op de uitkering voor het OV-studentenreisproduct.

Vaste verbindingen (bus, trein en Westerschelde Ferry)

Status:



Voortgang:



De implementatie van de busconcessie 2027 met EBS is in uitvoering. EBS en de Provincie overleggen wekelijks over de voortgang van onder andere de stallingen, het personeel, de dienstregeling en het materieel. In de periode augustus tot en met december heeft EBS overeenstemming bereikt over stallingslocaties met voldoende stroom voor het opladen van de elektrische bussen die gaan rijden. In 2026 zal EBS het vergunningentraject moeten doorlopen en op alle vijf de locaties de terreinen moeten inrichten. De opbrengst uit de participatiesessies ten aanzien van het interieur van de bus zijn verwerkt, waarna de bussen en buurtbussen door EBS zijn besteld. De bussen worden in Q3 en Q4 2026, minstens vier weken voor de start van de concessie, geleverd. Samen met de gemeenten is de dienstregeling 2027 doorgesproken en zijn wensen voor aanpassingen geïnventariseerd. Deze input verwerkt EBS in Q1 en Q2 2026 tot de dienstregeling 2027.

Met de besturen van buurtbusverenigingen is gesproken over de rol van de buurtbus in het publieke vervoerssysteem, waarbij we zowel vaste routes als buurtbus-flex als invulling mogelijk maken.

In mei 2025 bleek de rituitval van bussen te zijn opgelopen tot boven de 5%. Hierover zijn gesprekken gevoerd met Connexxion en nadere afspraken gemaakt tot verbetering. Hierover is PS per brief van 27 mei 2025 geïnformeerd en is met de brief van 2 september een update over de maanden juli en augustus gegeven. Gedurende de zomerperiode is de rituitval beperkt gebleven en Connexxion heeft de nodige inzet gepleegd om de rituitval onder de 2% te houden.

In deze rapportageperiode was de verwijtbare rituitval resp. 1,38% (september), 0,75% (oktober), 0,35% (november) en 0,32% (december).

Sinds 8 oktober 2025 rijdt lijn 19 van Hulst naar Roosendaal via halten in Kieldrecht en Verrebroek. Op deze halten kan de reiziger een overstap maken op buslijnen van 'De Lijn' met onder andere een directe reismogelijkheid naar Antwerpen.

In het kader van Wind in de Zeilen hebben de voorbereidende werkzaamheden plaatsgevonden voor het opstarten van het onderzoek naar een vierde trein in Zeeland. Dit onderzoek zal ProRail in 2026 uitvoeren. In relatie tot ERTMS, het BO MIRT en Zeeland 2050 worden de gesprekken over het mogelijk maken van de vierde trein door het Rijk ook voortgezet en vindt hier een stevige lobby op plaats.

Pilot en startprojecten

Status:



Voortgang:

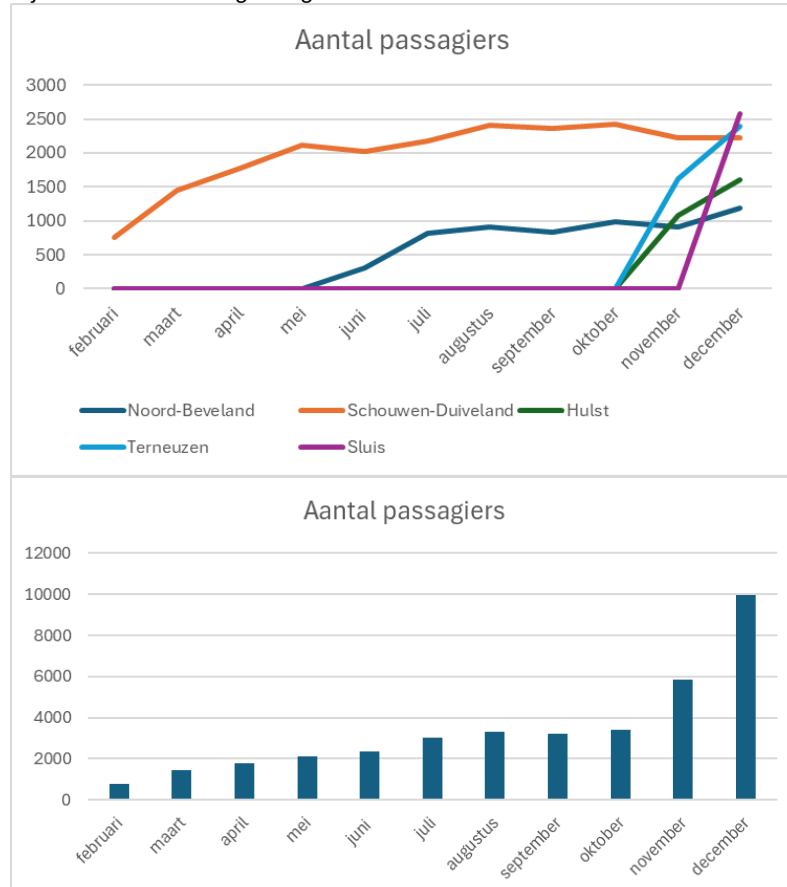


Met de uitrol van de Flex op Schouwen-Duiveland en Noord-Beveland is een stevig fundament gelegd voor het nieuwe systeem van vraaggestuurd vervoer. Eind 2025 beschikken bijna 13.000 reizigers over een Flex-account, met een gemiddelde waardering van 4,8 op 5. De gemiddelde ritlengte bedraagt circa 11,37 km per rit, wat laat zien dat Flex zowel voor korte lokale verplaatsingen als voor grotere afstanden wordt gebruikt.

In november en december is de Flex in Zeeuws-Vlaanderen gestart en Walcheren staat voor februari 2026 op de planning. Daarmee beweegt het systeem zich stap voor stap richting een dekkend netwerk over heel Zeeland.

Samen met de mobiliteitscentrale wordt onderzocht hoe Flex ook op momenten dat de bus niet rijdt een goede verbinding kan bieden tussen Noord-Beveland, station Goes en het ziekenhuis in Goes. Daarnaast wordt gewerkt aan mogelijkheden om over regio- en contractgrenzen heen met Flex te reizen, zodat reizigers minder last hebben van “systeemgrenzen” tussen vervoerders en gebieden. De termijn waarop extra mogelijkheden gerealiseerd kunnen worden is nu niet te benoemen, omdat eerst een aantal aanpassingen in het digitale systeem moeten worden gedaan.

Cijfers en ontwikkeling van gebruik van de Flex:



Digitaal instrumentarium

Status:



Voortgang:



In het afgelopen jaar zijn drie grote stappen gezet in de digitalisering van het publieke vervoer in Zeeland: de ingebruikname van de landelijke dispatcher voor Flex, de aansluiting op MaaS-apps en de verdere uitwerking van betalen via OVpay. In de praktijk werkt het systeem in de basis goed, maar de benodigde integraties en aanpassingen kosten meer tijd. Daardoor zijn enkele functies, zoals het volledig combineren van doelgroepenvervoer met andere reizigersgroepen en het overal mogelijk maken van (eiland)overschrijdend reizen, nog niet beschikbaar.

Dispatcher en koppeling met Taxys

Het door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat aanbesteedde systeem voor Flex is in Zeeland in gebruik genomen en functioneert in de dagelijkse operatie goed. Daarbij zijn in het gebruik een aantal benodigde aanpassingen naar voren gekomen.

Bij de mobiliteitscentrale draait het nieuwe systeem nu nog naast het bestaande systeem (Taxys) voor het doelgroepenvervoer. Om meer ritten te kunnen combineren is verdere integratie van de systemen benodigd. Deze aanpassingen duren langer dan aanvankelijk ingeschat en krijgen inmiddels de volledige aandacht van ministerie van IenW en mobiliteitscentrale.

MaaS en landelijke apps

In de Regionale Mobiliteitsstrategie is afgesproken dat drempels tussen vervoersvormen zoveel mogelijk verdwijnen. Reizigers moeten zonder gedoe kunnen schakelen tussen Flex, bus en de Westerschelde Ferry. Daarom is het belangrijk dat mobiliteitsdienstverleners via MaaS-apps (Mobility as a Service) deze vormen van vervoer samenhangend kunnen plannen en boeken.

Met een nieuwe technische koppeling is het inmiddels mogelijk dat MaaS-partijen Flex in hun apps opnemen. De gesprekken over concrete afspraken lopen met meerdere partijen. Gaiyo zal tot eind 2027 onze primaire MaaS-partner zijn en 9292, als bekende landelijke partij, blijft bij de ontwikkeling aangehaakt voor reisinformatie en doorontwikkeling.

Betalen en OVpay

Voor de betaal mogelijkheden is de landelijke vertraging in de verdere uitrol van OVpay relevant. Daardoor zijn nog niet alle beoogde betaalopties direct beschikbaar in Flex. Reizen met abonnementen en de OV-studentenkaart is wel mogelijk. Voor zakelijke gebruikers ontbreekt bijvoorbeeld nog de mogelijkheid om volledig via een zakelijk account te reizen.

Samen met Translink en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat werken wij eraan om via OVpay als productdrager en een eigen applicatie zo snel mogelijk ook deze betaalopties in Flex aan te bieden. Hiermee zetten we een volgende stap naar een volwaardig, modern en gebruiksvriendelijk betalingssysteem voor al het publieke vervoer in Zeeland.

(Eiland)overschrijdend Flex-vervoer

Naar aanleiding van de wens om Flex over de eilandgrenzen heen te kunnen gebruiken, wordt technisch uitgewerkt hoe reizen tussen Schouwen-Duiveland en Noord-Beveland en tussen Noord-Beveland en Goes, met name in de weekenden voor studenten, mogelijk kan worden gemaakt. Technisch is dit uitvoerbaar en er zullen testritten plaatsvinden. Voor het definitief kunnen aanbieden van extra mogelijkheden vraagt het wel dat eerst de mogelijkheden voor integratie van vervoersmogelijkheden in het digitale systeem beschikbaar zijn gekomen.

Mobiliteitscentrale

Status:



Voortgang:



In december 2025 zijn de stukken voor de nieuwe Gemeenschappelijke Regeling Publiek Vervoer Zeeland aan alle beoogde deelnemers, waaronder Provinciale Staten, aangeboden. Provinciale Staten hebben in de vergadering van 12 december ingestemd, evenals de dertien deelnemende gemeenten in hun raden. De regeling is per 1 januari 2026 in werking getreden en het Algemeen en Dagelijks Bestuur zijn op 15 januari 2026 voor het eerst bijeen gekomen.

Parallel hieraan is de Mobiliteitscentrale BV verder ingericht. Er is een directeur geworven en de organisatie richt zich steeds nadrukkelijker op haar rol als “regiekamer” van het publieke vervoer: één loket voor planning, aansturing, monitoring en kwaliteitsbewaking van Flex en doelgroepenvervoer. De hoofdlijnen van deze ontwikkeling zijn uitgewerkt in het Bedrijfsplan Reizen door Zeeland (bijlage 1). In 2025 zijn de eerste basisprocessen opgezet voor:

- Operationele aansturing van ritten (in nauwe samenhang met het nieuwe dispatchersysteem)
- Klantcontact en klachtenafhandeling
- Rapportage over gebruik, punctualiteit, klanttevredenheid en kosten richting provincie, gemeenten en GR
- Het doorvertalen van beleidskeuzes (spelregels Flex, doelgroepen, gebiedsgrenzen) naar de dagelijkse uitvoering

In 2026 ligt de focus op verdere professionalisering: het samenbrengen van data uit de dispatcher, Taxys en de vervoerders in één stuurinformatiehuishouding, het borgen van kwaliteitscycli en het ondersteunen van het Algemeen en Dagelijks Bestuur van de GR bij beleids- en tariefbesluiten. De financiële vertaling hiervan is opgenomen in de Conceptbegroting Publiek Vervoer Zeeland 2026 (bijlage 2). Daarmee groeit de Mobiliteitscentrale stap voor stap naar de centrale uitvoeringsorganisatie zoals in de RMS is beoogd.

Onder de aandacht brengen van kortingsproducten

De opdracht om bestaande kortingsregelingen beter onder de aandacht te brengen van reizigers is belegd bij de mobiliteitscentrale. Onder het publieksmerk “Reizen door Zeeland” wordt dit vraagstuk betrokken bij de verdere uitwerking van de communicatie, via website, sociale media en andere kanalen. In toekomstige rapportages wordt dit opgenomen onder de subtitel “Communicatie”.

Onderzoek naar groepskorting bij Flex

De vraag om groepskorting bij Flex te verkennen is belegd bij de Gemeenschappelijke Regeling om een voorstel uit te werken voor een nieuw tarievenkader. Wanneer een voorstel voor een nieuw tarievenkader wordt voorgelegd zullen wij Provinciale Staten daar ook bij betrekken.

Hubs en opstappunten

Status:



Voortgang:



De gemeenten Goes en Vlissingen hebben hun plannen voor de herontwikkeling van respectievelijk de stationsgebieden in Goes en Vlissingen in september voorgelegd aan haar gemeenteraden. De plannen van de gemeente Goes zijn geamendeerd goedgekeurd. Hiertoe dient de gemeente Goes enkele aanpassingen te onderzoeken in het ontwerp in samenspraak met NS, ProRail, de Provincie en andere stakeholders alvorens met de volgende fase te kunnen starten. De plannen van de gemeente Vlissingen zijn voorzien van een aanvullende motie goedgekeurd. Hierdoor kan dit plan de volgende ontwerpfase ingaan waarbij ook de inhoud van de motie wordt onderzocht in samenspraak met NS, ProRail, de Provincie en andere stakeholders.

Binnen de Regio Deal North Sea Port District wordt ingezet op ten minste vijf hubs ter verbetering van de bereikbaarheid van het North Sea Port District. In goed overleg met de gemeenten Vlissingen, Terneuzen, Sluis, Schouwen-Duiveland en Borsele zijn verschillende locaties geselecteerd waar hubs gerealiseerd of opgewaardeerd kunnen worden. In cofinanciering Rijk-Regio is hiervoor ruim €6 miljoen beschikbaar. Hiertoe hebben de gemeenten in december subsidieaanvragen ingediend bij de Provincie om de plannen in 2026 te kunnen realiseren. Deze worden begin 2026 inhoudelijk beoordeeld en beschikt.

Voor de ontwikkeling van een nieuw busstation in Terneuzen, is financiering verkregen binnen de landelijke regeling Woningbouw op Korte Termijn à ca. € 6,5 miljoen (deels ook voor een fietstunnel). Hierdoor kan dit project steviger worden opgepakt dan eerder voorzien.

Van de vier nader te beschikken subsidieaanvragen binnen de Subsidieregeling Mobiliteitshubs zijn twee aanvragen ingetrokken. Van de laatste twee aanvragen zijn de definitieve stukken door de Provincie ontvangen en deze zullen begin 2026 worden beschikt. . Binnen deze regeling zijn 7 aanvragen uit 2024 positief beschikt. Het opwaarderen van de hubs bij Station Kapelle-Biezelinge, Station Kruiningen-Yerseke, het Moerplein in Yerseke en de Gapingseweg in Serooskerke (Veere) wordt afgerond eind 2025 of begin 2026. Dit geldt ook voor het aanleggen van de nieuwe hubs in Poortvliet en Tholen-Stad.

Daarnaast kijkt de Provincie steeds bij onderhoud van bestaande of realisatie van nieuwe wegen waar nieuwe hubs gerealiseerd kunnen worden of bestaande hubs opgewaardeerd kunnen worden. Zo wordt bij de Randweg Oud-Vossemeer (N656) en het onderhoud van de N667 bij Heinkenszand eveneens een nieuwe bushalte aangelegd.

De Provincie heeft met alle Zeeuwse gemeenten en partners in Vlaanderen overleg gevoerd over de locaties van de opstappunten van de Flex. Voor alle locaties in Zeeland zijn de locaties bepaald en materialen besteld. Begin 2026 zal alles geleverd worden, waarna plaatsing steeds kort voordat de Flex in een regio gaat rijden zal plaatsvinden.

Totaalplanning

Status:



Voortgang:



De invoering van de Flex en de overgang naar de nieuwe busconcessie liggen nog steeds op koers. In 2025 en 2026 groeien we stapsgewijs toe naar een dekkend netwerk van vraaggestuurd vervoer in heel Zeeland, gekoppeld aan een vernieuwde busdienstregeling per 13 december 2026. Flex en bus worden daarbij niet los van elkaar ontwikkeld, maar als één samenhangend systeem.

De uitrol van de Flex volgt de eerder vastgestelde volgorde, waarbij per regio eerst ervaring wordt opgedaan met het nieuwe aanbod en de effecten op bereikbaarheid, gebruik en kosten. Pas als de Flex in een gebied aantoonbaar stabiel draait, wordt de busdienstregeling daar aangepast richting de toekomstige situatie. Tussen start van de Flex in een regio en aanpassing van de bus wordt hiervoor een periode van circa 6 tot 9 maanden gehanteerd. Uiterlijk in mei 2026 wordt zo voor alle gemeenten de laatste stap richting de nieuwe dienstregeling gezet, met de grootste wijzigingen in de regio's Bevelanden en Tholen.

Met de nieuwe Gemeenschappelijke Regeling Publiek Vervoer Zeeland komt er een structureel platform waarin gemeenten en provincie gezamenlijk sturen op de balans tussen lijngebonden OV, Flex en doelgroepenvervoer. Spelregels voor de Flex worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig bijgesteld, zodat de mix van vervoersvormen meebeweegt met de praktijk.

Parallel hieraan bouwen we aan het digitale fundament onder dit nieuwe systeem. De landelijke dispatcher, de systemen van de Mobiliteitscentrale, de koppeling met MaaS-apps en de betaalmogelijkheden via OVpay groeien stap voor stap naar elkaar toe. Zo ontstaat een steeds robuuster digitaal instrumentarium dat reizigers ondersteunt in één logische keten, van plannen en boeken tot en met betalen.

Financieel

Status:



Voortgang:



De korting op de uitkering van de OV-studentenkaart betekent dat met name in de looptijd van de huidige concessie, dus voor de jaren 2025 en 2026, er een vraagstuk ligt. Met Connexxion zijn er in lijn met de verlengingsafspraken gesprekken over de betekenis hiervan.

In oktober 2025 is PS hierover per brief geïnformeerd. In deze brief is toegelicht dat met Connexxion afspraken zijn gemaakt om de financiële gevolgen van de verminderde rijksbijdrage gezamenlijk op te vangen, waarbij de Provincie circa 75% en Connexxion circa 25% van het tekort voor haar rekening neemt. Deze afspraken maken het mogelijk de transitie in de verlengingsperiode 2025–2026 voort te zetten zonder het schrappen van buslijnen of het verhogen van tarieven. De financiële gevolgen kunnen binnen de beschikbare OV-budgetten voor 2025 en 2026 worden opgevangen, met een voorgestelde budgetoverheveling van 2025 naar 2026.

In de Tweede Kamer is bij de begrotingsbehandeling het amendement-Grinwis ingediend en aangenomen, waarin wordt voorzien in compensatie voor het openbaar vervoer voor de jaren 2026 en 2027. Hierop volgend spelen nog verschillende procedurele stappen. De verwachting is dat hiermee de korting in 2026 en 2027 wordt gecompenseerd. Wij komen bij Provinciale Staten terug wanneer hier zekerheid over is en duidelijk is voor welk bedrag de Zeeuwse concessie wordt gecompenseerd.

Risico's

Status:



Voortgang:



Als top risico's worden momenteel gezien:

- 1) Gebruik van Flex en budgetbewaking
Flex is bewust laagdrempelig opgezet, zodat zoveel mogelijk reizigers er gebruik van kunnen maken. De kosten blijven beheersbaar doordat Flex is gekoppeld aan de bestaande Wmo-vervoercontracten en de daaruit voortkomende efficiency. Als het gebruik structureel hoger uitvalt dan waarmee in die contracten is gerekend, kan het totaalbudget onder druk komen te staan. Dan is op termijn een keuze nodig: extra budget vrijmaken, bijvoorbeeld via herschikking tussen busconcessie en Flex, of de spelregels aanpassen, waardoor de drempel voor gebruik hoger wordt.
- 2) Beschikbaarheid van chauffeurs
Net als in andere sectoren speelt ook hier arbeidsmarktkrapte. Om een mogelijk tekort aan chauffeurs voor te zijn, is een werkgroep opgericht waarin vervoerders en andere betrokken partijen samenwerken. Onder het merk Reizen door Zeeland worden gezamenlijke wervingsacties opgezet en worden ambassadeurs ingezet om het werk aantrekkelijk onder de aandacht te brengen. Het risico is daarmee niet acuut, maar vraagt blijvende aandacht om de groei van Flex te kunnen bijbenen.
- 3) Doorontwikkeling van digitale systemen
De digitale systemen achter Flex, zoals de landelijke dispatcher, de integratie met de systemen van de mobiliteitscentrale en de koppeling met de leverancier, functioneren in de basis. De verdere doorontwikkeling verloopt minder snel dan gewenst. De driehoek tussen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat als opdrachtgever, de mobiliteitscentrale als gebruiker en de leverancier als uitvoerder maakt dat er soms verschillen ontstaan tussen wat oorspronkelijk is uitgevraagd en wat in de praktijk nodig blijkt. Dit vraagt extra afstemming en prioritering, zodat het digitale instrumentarium stapsgewijs beter aansluit op de dagelijkse uitvoering.

Legenda status en voortgang

	Groen	Op orde
	Oranje	Er dreigen afwijkingen
	Rood	Bijstelling is noodzakelijk



Positieve ontwikkeling



Gemiddeld ontwikkeling



Negatieve ontwikkeling

BEDRIJFSPLAN



REIZEN DOOR ZEELAND

GR Publiek Vervoer Zeeland / Mobiliteitscentrale Zeeland B.V.

*Provincie Zeeland en de gemeenten Borsele,
Goes, Hulst, Kapelle, Middelburg, Noord-
Beveland, Reimerswaal, Schouwen-Duiveland,
Sluis, Terneuzen, Tholen, Veere en Vlissingen.*

Conceptversie 24 oktober 2025



Samenvatting bedrijfsplan GR Publiek Vervoer/ Mobiliteitscentrale Zeeland

In 2021 en 2022 hebben de 13 Zeeuwse gemeenten en de provincie Zeeland de Regionale Mobiliteitsstrategie (RMS). Hiermee is het fundament gelegd voor publiek vervoer Zeeland. Het publiek vervoer bestaat uit een samenvoeging van reguliere ov-buslijnen en het traditionele doelgroepenvervoer. Doel hiervan is om de bereikbaarheid van werk, voorzieningen en andere functies voor inwoners en bezoekers, ook naar de toekomst, te verbeteren tegen aanvaardbare maatschappelijke kosten.

Het belangrijkste nieuwe vervoersproduct in het publiek vervoerssysteem is de Flex. De Flex is een vraaggestuurd vervoersproduct dat reizigers, met of zonder indicatie, ophaalt bij opstappunten of voor de deur. De Flex kan daarmee onderdeel van een ketenreis zijn, bijvoorbeeld door aansluiting bij ov-bussen, de trein of een andere vorm van mobiliteit, of de Flex kan, onder bepaalde voorwaarden, de gehele reis verzorgen.

De Flex is 7 dagen per week te boeken tussen 06:00 en 23:00 uur. Binnen de bebouwde kom is er, binnen een straal van 500m, een opstappunt, daarbuiten, of wanneer reizigers een indicatie hebben, wordt de reiziger voor de deur opgehaald, en zo nodig, ook weer afgezet. Er wordt gereisd tegen OV-tarief.

De Flex is een doorontwikkeling van het huidige vraaggestuurde doelgroepenvervoer dat wordt opengesteld voor reizigers zonder een indicatie. De reizigers met een indicatie worden door heel Zeeland, zoals nu al het geval is, voor de deur opgehaald en thuisgebracht met dezelfde functionaliteit gekoppeld aan de indicatiestelling. De klant kan de reis boeken via een app of contact opnemen met de klantenservice. Hierbij verandert er niets voor de huidige reiziger met een (WMO) indicatie.

De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het grootste deel van het publiek vervoer in Zeeland, onder de noemer Reizen door Zeeland, wordt ondergebracht bij de GR Publiek Vervoer Zeeland. Alle 13 Zeeuwse gemeenten en de provincie Zeeland nemen deel aan deze GR. Het doel van deze GR is integraal sturen op het door de overheid gefinancierd vervoer in Zeeland. Door deze integrale sturing kunnen middelen optimaal worden ingezet wat de bereikbaarheid van voorzieningen in heel Zeeland ten goede komt. Daarnaast is de GR de bestuurstafel om in gezamenlijkheid het beleid rondom publiek vervoer in Zeeland vorm te geven.

De verantwoordelijkheid voor de aansturing en uitvoering van publiek vervoer in Zeeland ligt bij de Mobiliteitscentrale BV. De verantwoordelijkheid voor het beleid en het aanbod van publiek vervoer ligt bij de Gemeenschappelijke Regeling. De GR is 100% aandeelhouder van de Mobiliteitscentrale BV (MC). De MC moet, op basis van data en inzichten, zorgen dat de Gemeenschappelijke Regeling goed geïnformeerd is en is staat is om sturing te geven aan het beleid rondom publiek vervoer in Zeeland.

Door de GR voert regie over het routegebonden doelgroepen vervoer (leerlingenvervoer, routegebonden jeugdzorgvervoer en dagbestedingsvervoer), de OV-concessie en de Flex. De Flex is het vraaggestuurde vervoer voor reizigers met indicatie (bijvoorbeeld WMO) en zonder een indicatie. Daarbij is de Flex volledig in beleid en uitvoering gegeven aan de GR en is de GR daarmee budgetverantwoordelijk en beslissingsbevoegd. Het uitvoeren van het routegebonden doelgroepenvervoer is gemandateerd. Dit betekent dat de GR wel verantwoordelijk is voor de uitvoering van de onderliggende contracten, maar de budgetverantwoordelijkheid, en daarmee de beslissingsbevoegdheid, blijft liggen bij gemeenten (routegebonden doelgroepenvervoer). De specifieke afspraken voor de gemandateerde taken worden vastgelegd in een Dienstverleningsovereenkomst die de GR sluit met provincie en afzonderlijke gemeenten. Het concessiebeheer voor de concessie openbaar vervoer over de weg wordt in opdracht aan de Gemeenschappelijke Regeling gegeven. Besluitvorming over de



concessie openbaar vervoer over de weg en de financiële afhandeling blijft plaatsvinden door de Provincie. Voor de opdrachtverlening zal een overeenkomst worden gesloten tussen GR, Provincie Zeeland en EBS.

Om invulling te geven aan haar opdracht wordt de MC ingericht met een front-, mid- en backoffice. In totaal circa 30 FTE. De front office bestaat vooral uit de klantenservice. Deze verzorgt het boeken van een reizen, helpt bij vragen en handelt klachten af. Daarnaast is er een team van operators die zorgen dat voertuigen beschikbaar zijn. De backoffice is belangrijk voor een goede en betrouwbare administratie en alle reguliere backoffice taken zoals AVG en IT. De mid- office wordt ingericht om publiek vervoer te monitoren en deelnemers van de GR van beleidsadvies te voorzien en in de GR. De beleidsadvisering wordt inhoudelijk door de secretaris van de GR aangestuurd. Dit ten behoeve voor advisering richting het DB en AB en het bepalen van welke advisering en beleidsuitwerkingen door de GR gewenst is.

De GR is budgetverantwoordelijk voor het Flex budget (vraaggestuurd vervoer). Door deelnemers is afgesproken om dit budget de komende 4 jaar te fixeren (op basis van prijspeil in contracten 1 januari 2026) en alleen te indexeren. Het budget voor Flex is opgebouwd uit twee delen. Ten eerste de gemeentelijk bijdrage waarbij het huidige budget voor vraaggestuurd doelgroepenvervoer het uitgangspunt is. Daarnaast is er een aanvullend budget vanuit de provincie beschikbaar vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het vervoer met de Flex van reizigers met en zonder een indicatie.

Naast de kosten voor Flex is de GR verantwoordelijk voor de financiering van organisatiekosten van de MC . Hiervoor is een taakstellende begroting opgesteld (dit met uitzondering van noodzakelijke, nieuwe huisvesting) die ook voor de komende 4 jaar gefixeerd is (m.u.v. indexatie). De totale begroting voor 2026 bedraagt € 19,5 mio, waarvan € 15,8 mio is gealloceerd voor de inkoop van Flex.

De bekostiging hiervan is voor 2026, met inachtneming van bovenstaande afspraken, als volgt opgebouwd (prijspeil 2026): Flex € 11,7 mio gemeenten en € 4,1 mio provincie; Mobiliteitscentrale (inclusief kosten secretariaatskosten GR): € 2,05 mio gemeenten en € 1,65 mio provincie. In 2025 verwacht de Provincie Zeeland een specifieke uitkering van het ministerie van IenW te ontvangen van € 1,9 mio voor de jaren 2025 en 2026 op basis van de afspraak zoals vastgelegd in het BO Leefomgeving 2025. In de begroting behorende bij dit bedrijfsplan is (als onderdeel van de specifieke uitkering van IenW) rekening gehouden met een eenmalige bijdrage van € 1,2 mio uitvoeringskosten voor 2026

Publiek vervoer Zeeland is een systeemverandering waarin provincie en gemeenten gezamenlijk invulling geven aan het publiek gefinancierd vervoer onder de noemer Reizen door Zeeland. De financiële en bestuurlijke schotten worden weggenomen door met alle partijen samen te werken in een GR waar de bestuurlijke afstemming plaatsvindt. Het Ministerie van IenW kijkt met de nodige interesse naar hoe publiek vervoer in Zeeland vorm krijgt. Dat is ook de reden dat het ministerie hierbij actief is betrokken, zowel inhoudelijk als financieel. Vanwege deze systeeminnovatie is monitoring en evaluatie belangrijke en wordt de governance in Zeeland in 2028 al bestuurlijk geëvalueerd (en daarna iedere 4 jaar) en daar waar nodig bijgesteld om een toekomstbestendige dienstverlening met consistente kwaliteit en bestuurlijke samenwerking te realiseren.

Inhoud

Samenvatting bedrijfsplan GR Publiek Vervoer/ Mobiliteitscentrale Zeeland	2
Inhoud	4
1. Inleiding.....	6
1.1 Versterken bereikbaarheid en leefbaarheid	6
1.2 Samenwerking van 14 Zeeuwse overheden	6
1.3 Publiek vervoer	7
1.4 Systeemverandering	7
1.5 Scope Bedrijfsplan	7
1.6 Verantwoording	8
2. Scope en budgettaire uitgangspunten GR Publiek Vervoer Zeeland.....	9
2.1 Scope	9
2.2 Budgettaire uitgangspunten	10
3. Reizen door Zeeland.....	11
3.1 Doelstelling.....	11
3.2 Scope dienstverlening.....	11
3.3 Vervoersplan	11
3.4 Spelregels	12
3.5 Producten en tarieven	12
3.6 PV platform	12
3.7 Marketing en Communicatie	13
3.8 Participatie	14
3.9 Plannen boeken en betalen	14
4. Mobiliteitscentrale	15
4.1 Taken mobiliteitscentrale	15
4.2 Frontoffice.....	15
4.3 Midoffice	16
4.3.1 Positie Midoffice.....	16
4.4 Backoffice	17
4.5 Financiële administratie Mobiliteitscentrale B.V.....	17
4.5.1 OV-Concessie.....	18



4.5.2 Routegebonden doelgroepenvervoer	18
4.5.3 Vraaggestuurd Flex vervoer	18
4.5.4 De uitvoeringskosten.....	20
4.6 Directeur-bestuurder	20
4.7 Monitoring en evaluatie.....	20
4.8 Data en security	21
4.9 Arbeidsvoorwaarden - personeel.....	21
4.10 Aanvullende dienstverlening	22
5. GR Publiek Vervoer Zeeland.....	23
5.1 Structuur	23
5.2 Planning en control cyclus.....	24
5.3 Financiële administratie.....	25
6. Financiën GR.....	26
6.1 Inleiding.....	26
6.2 Budget vraag afhankelijk vervoer	26
6.3 Budget uitvoerings- en secretariaatskosten	27
6.4 Bijdrageregeling	27
6.5 Bekostiging Mobiliteitscentrale	27
6.6 Afwijking begroting.....	27
6.6.1 Overschot begroting.....	27
6.6.2 Overschrijding begroting.....	28
6.7 Business case.....	29
7. Tot slot	30

Bijlage 1: Spelregels Flex

Bijlage 2: Begroting

1. Inleiding

1.1 Versterken bereikbaarheid en leefbaarheid

Mobiliteit is één van de randvoorwaarden voor mensen om zich te kunnen ontplooiën en sociaal actief te zijn. Het is daarom belangrijk dat het voor inwoners van Zeeland met publiek gefinancierd vervoer gebruik kan worden gemaakt van het bezoeken in een ziekenhuis, de bedrijventerreinen bereikbaar zijn voor de medewerker en stagiaires en voor de jongeren in het weekend en avonden een bijbaantje aan de kust met publiek vervoer bereikbaar is. Daarnaast kan met publiek gefinancierd vervoer bijdragen aan het langer mobiel houden van ouderen en versterken van de sociale contacten.

Tegelijkertijd is er een landelijke trend zichtbaar dat het reguliere OV in de regio steeds minder haltes aandoet, en er mede door een ouder wordende bevolking een toenemende druk is op het doelgroepen vervoer. In meer uitgestrekte gebieden zoals in Zeeland het geval is, wordt deze trend versterkt waargenomen.

In Zeeland wordt deze trend omgebogen door het wegnemen van schotten tussen het doelgroepen vervoer en het OV. Dit betekent dat de routegebonden buslijnen (en Westerschelde Ferry en NS), samen met fijnmazig en vraaggestuurd vervoer één publiek vervoersysteem gaan vormen. Dat zorgt ervoor dat voorzieningen bereikbaar blijven en de leefbaarheid voor de Zeeuwse bewoners wordt versterkt. Het ontschotten maakt het in de eerste stap mogelijk om dit tegen dezelfde maatschappelijke kosten als voorheen te doen. Vanwege een verdere groei van economische activiteiten en bevolkingsgroei is de verwachting dat op langere termijn extra investeringen nodig zijn, zoals in extra treinverbindingen en BRT-verbindingen.

1.2 Samenwerking van 14 Zeeuwse overheden

Door provinciale staten van de Provincie Zeeland is in 2021 en alle gemeenteraden van Borsele, Goes, Hulst, Kapelle, Middelburg, Noord-Beveland, Reimerswaal, Schouwen-Duiveland, Sluis, Terneuzen, Tholen, Veere en Vlissingen is in 2021 en 2022 de Regionale Mobiliteitsstrategie vastgesteld. Hierin is geanticipeerd op de nieuwe ov-concessie en fijnmazig publiek vervoer als dienstverlening beschreven. De gemeenten en provincie hebben hiermee gekozen een extra vervoersmogelijkheid tussen openbaar vervoer en doelgroepenvervoer in te creëren, wat is uitgewerkt naar de Flex.

In aanvulling hierop hebben de colleges van de 14 partijen in april/mei 2024 een intentieverklaring voor het bestuurlijke arrangement Publiek Vervoer Zeeland getekend. Het bestuurlijke arrangement Publiek Vervoer Zeeland is een doorontwikkeling van twee bestaande organisaties: de Gemeenschappelijke Regeling Collectief Vraagafhankelijke Vervoer Zeeuws Vlaanderen (CVV)¹ en de Gemeentelijke Vervoerscentrale Zeeland bv (GVZ)². Beide organisaties worden op een zodanige manier omgevormd dat deze samen in het hart van het publiek vervoerssysteem hun rol kunnen vervullen. De GR CVV wordt daarmee de basis voor een Zeeland brede gemeenschappelijke regeling.

In maart 2025 hebben de 14 colleges de raden en staten gevraagd om hun zienswijze uit te brengen op de Gemeenschappelijke Regeling Publiek Vervoer Zeeland GR). Deze zienswijzen worden in de zomer 2025 gewogen met als doel om de raden en staten in het najaar 2025 te vragen om uiterlijk 1 januari 2026 tot de GR toe te treden. Dit bedrijfsplan is ondersteunend aan dit verzoek aan raden en staten en is dus onderdeel van de besluitvorming.

¹ Deze Gemeenschappelijke Regeling wordt omgevormd naar GR Publiek Vervoer Zeeland

² Deze bv wordt omgevormd naar Mobiliteitscentrale Zeeland bv

1.3 Publiek vervoer

Publiek vervoer wordt in Zeeland onder de naam Reizen door Zeeland als dienstverlening aangeboden. Hierbij is de dienstverlening op hoofdlijnen als volgt onder te verdelen:

1. OV-concessie waarin het routegebonden busvervoer aanboden.
2. Vraaggestuurd vervoer dat onder de naam de Flex wordt aangeboden. Flex is daarbij de dienst waarin het vraaggestuurde doelgroepen vervoer wordt opengesteld voor de reiziger zonder indicatie. Het aanbieden van dit product is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van Provincie en gemeenten, waarbij de Provincie Zeeland en gemeenten een gefixeerd bedrag inleggen om dit mogelijk te maken..
3. Routegebonden doelgroepen vervoer; met name leerlingenvervoer en routegebonden jeugdzorg.
4. De aansturing van Reizen door Zeeland vindt vanaf 2026 plaats vanuit de Mobiliteitscentrale (MC); nu nog GVZ.

De Flex is een nieuwe dienst waarin de hierboven beschreven ontschotting tussen gemeentelijk en provinciale verantwoordelijkheid vorm krijgt. De Flex dienstverlening wordt aangeboden 7 dagen per week van 6 uur tot 23 uur. De reis kan of met een app of telefonisch bij de MC worden geboekt. Voor reizigers zonder indicatie is er in de bebouwde omgeving binnen een straal van 500 meter een opstapplaats; daarbuiten wordt de reiziger thuis opgehaald. Flex-reizigers met een indicatie worden altijd thuis opgehaald. Er wordt gereisd tegen OV-tarief waarbij ook de OV-producten veelal van toepassing zijn. Flex en de OV-concessie moeten elkaar in de keten versterken, waarbij Flex vooral zorgt voor fijnmazige verbindingen en het reguliere OV zorgt voor vervoer op drukke en/ of langere verbindingen. Doordat Flex nog wordt uitgerold worden bovenstaande spelregels iedere drie maanden geëvalueerd en zo nodig bijgesteld, op zoek naar een balans voor reiziger en in de kosten.

1.4 Systeemverandering

Publiek vervoer is een systeemverandering waarbij binnen de Flex het verantwoordelijkheden van gemeenten en provincie op een andere manier worden ingevuld. Dit is ook de reden dat het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat meekijkt en hiervan wil leren. Ook voor hen kan dit leiden tot een noodzaak voor veranderingen in wet- en regelgeving. De gedeelde wens van alle betrokken overheden om in Zeeland deze systeemverandering te realiseren en daarvan te leren betekent dat pragmatisch met bestaande wet- en regelgeving wordt omgaan.

Om zicht te houden op de effecten van deze systeemverandering voor alle overheden, wordt ingezet op een actieve monitoring van alle voor publiek vervoer relevante aspecten en wordt het systeem in het 3^e jaar uitgebreid geëvalueerd. Jaarlijks vindt monitoring plaats op onder andere de in de Regionale Mobiliteitsstrategie vastgestelde indicatoren. Vanuit het bewustzijn dat een systeemverandering ook te veel onzekerheid kan opleveren, is afgesproken om de budgetten verbonden aan Flex voor de komende 4 jaar te fixeren (wel indexeren).

1.5 Scope Bedrijfsplan

De realisatie van publiek vervoer Zeeland gaat via drie sporen:

1. Reizen door Zeeland: uitrol van publiek vervoer dienstverlening.
2. Inrichten en operationaliseren Mobiliteitscentrale Zeeland.
3. Inrichten en operationaliseren van de Gemeenschappelijke Regeling.
4. Integreren van concessiebeheer openbaar vervoer over de weg in de GR.

Deze indeling en inhoud wordt ook gevolgd binnen dit bedrijfsplan. Doordat de begroting en financiële spelregels deels overstijgend zijn aan zowel de GR als MC wordt hier een apart hoofdstuk aan geweid.



Er wordt echter gestart met een kort hoofdstuk over de scope van de GR zoals die verder in het bedrijfsplan wordt uitgewerkt. Deze introductie is noodzakelijk om de beschrijving in de daarna volgende hoofdstukken goed te kunnen plaatsen.

Het bedrijfsplan heeft een scope van 4 jaar tot 2030. Onderdeel van de evaluatie is de oplevering van een nieuw of aangepast bedrijfsplan. De ambitie gedurende de eerste 4 jaar is vooral om een kwalitatief goede dienst neer te zetten en ontwikkelen. Groei en verschuiving in modelshift zijn hiervan zijn een gevolg maar geen primair doel.

1.6 Verantwoording

Het bedrijfsplan is in de periode juni 2024 – september 2025 onder verantwoordelijkheid van de Kopgroep RMS tot stand gekomen.

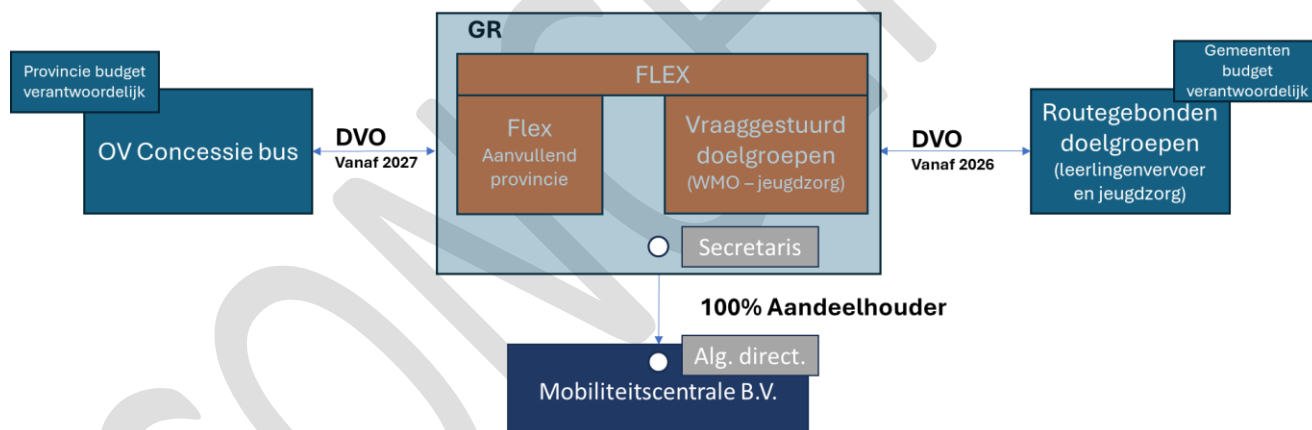
In de periode februari 2025 – september 2025 heeft het proces van totstandkoming van het bedrijfsplan, een versnelling doorgemaakt, middels de vorming van een structuur met ambtelijke werkgroepen bestaande uit medewerkers van de betrokken organisaties. Deze werkgroepen hebben de inhoud van het bedrijfsplan voor de betreffende onderdelen ambtelijk getoetst.

2. Scope en budgettaire uitgangspunten GR Publiek Vervoer Zeeland

2.1 Scope

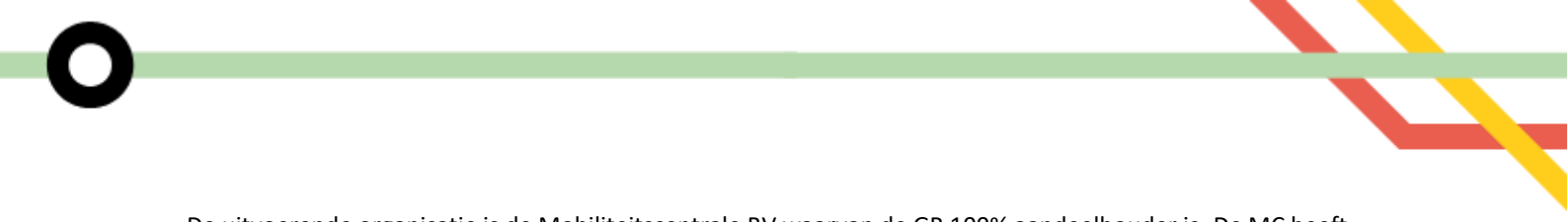
De scope van de GR is het beste te beschrijven aan de hand van de figuur; hierin zijn ook de drie diensten opgenomen zoals vermeld onder 1.3. Echter er zit wel een wezenlijk verschil in de verantwoordelijkheid. De Flex (oranje in figuur) is gedelegeerd (overgedragen) aan de GR. Dit betekent dat de GR hiervoor budgetverantwoordelijk is en verantwoordelijk is voor de invulling van de dienstverlening.

Zowel concessiebeheer openbaar vervoer over de weg als het routegebonden doelgroepenvervoer is in mandaat (in opdracht) gegeven aan de GR. Hier blijven respectievelijk de provincie en gemeenten budgetverantwoordelijk en zijn respectievelijk de Provincie Zeeland en de gemeenten verantwoordelijk voor de besluitvorming over beleid en wijzigingen. Dit om te voorkomen dat extra budget voor het leerlingen vervoer ter bespreking komen bij de staten of andersom de raad iets moet gaan zeggen over de kosten OV-concessie. De GR wordt wel verantwoordelijk voor contractbeheer. De Provincie Zeeland heeft aangegeven zich binnen de Gemeenschappelijke Regeling te onthouden van meningsvorming en besluitvorming over vraaggestuurde doelgroepen vervoer voor de reiziger met indicatie. Dit aangezien de verantwoordelijkheden daarvoor zijn belegd bij de gemeenten.



De scope van gemandateerde taken voor het vraaggestuurde doelgroepenvervoer wordt vastgelegd in een Dienstverleningsovereenkomst (DVO). Voor de concessie worden de afspraken vastgelegd tussen GR, EBS en Provincie Zeeland en gaat de opdracht daarvoor in werking bij de ingang van de concessie openbaar vervoer over de weg op 13 december 2026. De DVO voor het routegebonden vervoer start bij aanvang GR in 2026. De inhoud van DVO's kan in principe worden bijgesteld; afgesproken is om deze tot 2030 niet naar beneden bij te stellen; dit om de GR ook tijd te geven haar bedrijfsvoering optimaal in te richten. Het Algemeen Bestuur van de GR kan wel besluiten om meer diensten af te nemen of af te nemen diensten te wijzigen.

Naast het uitvoeren van Flex en DVO's is de GR verantwoordelijk voor het opstellen van beleidsplannen die samenhangen met de scope. Dit betekent dat er binnen de MC een beleidsafdeling (onderdeel midoffice) is die hiervoor en in opdracht van de GR invulling aan geeft. De kosten verbonden aan de midoffice worden vanwege deze bijzondere positie afzonderlijk in de begroting opgenomen.



De uitvoerende organisatie is de Mobiliteitscentrale BV waarvan de GR 100% aandeelhouder is. De MC heeft een eigen opdracht om taken conform KPI's effectief uit te voeren binnen het mandaat dat daarvoor door de GR is gegeven.

Bovenstaande betekent ook dat de GR inhoudelijk verantwoordelijk is voor de invulling van Flex. Bij de gemandateerde taken is dit anders. Hierbij bepalen de opdrachtgevers de inhoud en voert de GR deze taak uit. Inhoudelijk richt dit bedrijfsplan zich daarom primair op Flex. Natuurlijk wordt wel beschreven hoe de organisatie in staat is om de gevraagde dienstverlening als beschreven in de DVO's adequaat en van goed kwaliteit uit te voeren.

2.2 Budgettaire uitgangspunten

In de volgende hoofdstukken wordt ingegaan op de financiële stromen binnen de Mobiliteitscentrale en financiële administratie binnen de GR. De volgende uitgangspunten zijn daarbij belangrijk om tot een rechtmatige financiële boekhouding voor zowel de MC als GR te komen.

1. De bijdragen voor de 14 deelnemers, voor zowel het vraaggestuurde vervoer als de uitvoeringskosten, zijn gedurende de eerste 4 jaar gefixeerd (wel geïndexeerd). De deelnemers ontvangen hiervoor periodiek een factuur. De deelnemers verwerken dit in hun eigen administraties en rekenen dit toe aan programma's. Dit kan per deelnemers anders zijn. De facturering is verder uitgewerkt in de bijdrageregeling. Voor gemeenten is deze factuur gekoppeld aan het vraag afhankelijk doelgroepen vervoer en voor de provincie is dit op basis van de toegezegde bijdrage voor de Flex.
2. In de GR is één programma benoemd 'Publiek Vervoer'. In dit programma wordt gewerkt met deelprogramma's. De bijdragen van de 14 deelnemers is ten behoeve van de financiering van dit programma. Voor deze structuur is gekozen om begrotingsonrechtmatigheden tot een minimum te beperken.
3. De baten en lasten voor de gedelegeerde taken vallen binnen de GR (dus niet bij de afzonderlijke deelnemers en niet bij de MC).
4. De prestatie waarop in de keten (MC en GR) wordt afgerekend is het aantal inzeturen. De aard van het vervoer (reiziger met of zonder indicatie) wordt vastgelegd ten behoeve van de evaluatie, maar wordt niet meegenomen in de financiële verantwoording.
5. Binnen de GR worden de facturen inzeturen toegedeeld aan de diverse deelprogramma's. Dit zijn vraaggestuurd WMO-vervoer, vraaggestuurd Jeugdzorgvervoer en de Flex. De MC ondersteunt de GR hierbij door het aanleveren van adequate managementinformatie.
6. Voor de GR wordt een vrijstelling aangevraagd zodat er geen VPB-verplichting is.

De inrichting van de gehele financiële administratie wordt voor operationalisering getoetst door financiële adviseurs. Deze toets kan nog leiden tot aanpassingen.

3. Reizen door Zeeland

3.1 Doelstelling

De doelstelling van Reizen door Zeeland (RdZ) is om alle essentiële voorzieningen met publiek vervoer bereikbaar te houden waarbij de reiziger een positief oordeel heeft over de kwaliteit van de dienstverlening. Deze dienstverlening moet tegen aanvaardbare maatschappelijke kosten worden uitgevoerd.

In 2026 zijn deze doelen als volgt gekwantificeerd:

- Daar waar de Flex operationeel is, is overal binnen 500 meter een opstappunt tussen 6 en 23 uur bereikbaar met publiek vervoer.
- De reiziger waardeert de dienstverlening met minimaal een 8 (uit 10). Hierbij wordt gemonitord op de reizigersaspecten zoals benoemd in de RMS.
- De kosten voor de totale dienstverlening blijven binnen de begroting 2026. Deze begroting (exclusief indexatie) is taakstellend voor een periode van 4 jaar (tot 2030).

De MC rapporteert minimaal 1 keer per jaar aan het Dagelijks Bestuur (DB) over de status van bovenstaande doelen en geeft 4 keer per jaar een update over de ontwikkelingen hierop.

Bovenstaande doelen moeten er ook toe bijdragen dat het gebruik van publiek vervoer toeneemt. Deze parameter wordt meegenomen bij doel nummer 3. Daarbij wordt gekeken naar zowel de totale kosten van het systeem, maar ook naar de kosten per reiziger. Op basis hiervan kan een oordeel worden gegeven of wel of niet sprake is van aanvaardbare maatschappelijke kosten publiek vervoer.

3.2 Scope dienstverlening

Op 1 januari 2026 wordt de huidige dienstverlening zoals die door de GVZ al wordt ingevuld doorgezet. Dit betekent:

1. De Flex (inclusief vraaggestuurd doelgroepen vervoer)
2. DVO routegebonden doelgroepen vervoer

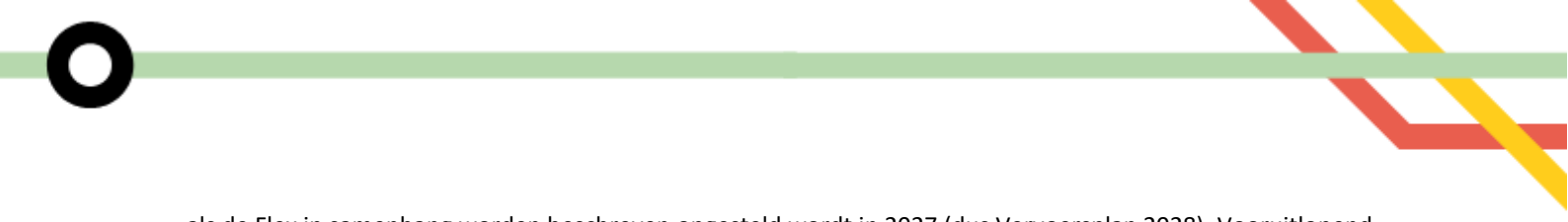
Daarnaast wordt er met Goeree-Overflakkee een DVO afgesloten om de huidige dienstverlening door te zetten (zie hoofdstuk [4.10 Aanvullende diensten](#)).

Vanaf 13 december 2026 wordt de dienstverlening uitgebreid met de DVO OV-concessie. De scope en de precieze invulling hiervan wordt beschreven in een nog op te stellen DVO. De kosten die voor deze DVO worden gemaakt zijn reeds opgenomen in de bij dit bedrijfsplan behorende begroting voor de mid-officetaken. Deze DVO zal begin 2026 ter instemming voorliggen bij het AB.

Het is voorstelbaar dat op termijn ook andere diensten worden ondergebracht bij de GR Publiek Vervoer Zeeland. Als voorbeeld valt hierbij te denken aan deelmobiliteit. Deze mogelijke aanvullende taken worden niet meegenomen in dit bedrijfsplan. Planvorming (door Midoffice) rondom nieuwe dienstverlening gebeurt alleen op verzoek van het DB waarna mogelijke besluiten tot uitbreiding van taken worden voorgelegd aan het AB.

3.3 Vervoersplan

Jaarlijks wordt door de Midoffice, in opdracht van het DB, een vervoersplan en tarievenplan opgesteld. Een vervoersplan en tarievenplan zijn onderdelen van het Programma van Eisen voor de concessie openbaar vervoer over de weg. Dit betekent dat het eerste vervoersplan (inclusief tarievenplan) waarin zowel concessie



als de Flex in samenhang worden beschreven opgesteld wordt in 2027 (dus Vervoersplan 2028). Vooruitlopend op dit vervoersplan wordt in 2026 het eerste gecombineerde (Flex en OV) tarievenplan voor 2027 opgesteld. Het Vervoersplan wordt ter besluitvorming geagendeerd voor de GR Bestuurstafel (zie hoofdstuk 5.2). Hierin wordt het plan inhoudelijk toegelicht en besproken. Het vervoersplan kan adviezen bevatten aan GR, aan Provincie Zeeland of aan gemeenten, waarbij de vaststelling op die adviezen op basis van de bevoegdheidsverdeling plaatsvindt.

In het Vervoersplan komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Analyse gebruik mede aan de hand van de doelstellingen als opgenomen onder [3.1](#)
2. Huidige en toekomstige knelpunten en risico's
3. Voorstel aanpassing dienstregeling OV-concessie en bijstelling Flex dienstverlening.
4. Evaluatie en bijstelling Spelregels (zie [3.4](#))
5. Begroting Flex dienstverlening.

Het Vervoersplan is gericht op het volgend jaar, maar geeft ook altijd een doorkijk voor de komende 4 jaar. Doel hiervan is tijdig kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

3.4 Spelregels

De OV-concessie en de Flex dienstverlening zijn diensten die gezamenlijk moeten zorgen dat voorzieningen bereikbaar zijn. Uitgangspunt is dat deze elkaar daarbij versterken en onderdelen zoals de buurtbus hierin een volwaardige plek hebben. Hiervoor zijn door zowel de gemeenten als provincie spelregels opgesteld en vastgelegd. De vigerende spelregels zijn in bijlage 1 opgenomen.

Deze spelregels worden in 2026 en 2027 iedere drie maanden bekeken of aanpassingen noodzakelijk zijn. Vanaf 2028 vindt de evaluatie eens per jaar plaats, waarna mogelijke aanpassingen in het Vervoersplan worden opgenomen en ter goedkeuring aan het AB voorgelegd.

3.5 Producten en tarieven

Met de start van de GR wordt deze ook verantwoordelijk voor het producten en tarievenplan voor reizen met de OV-concessie en Flex. Het uitgangspunt is dat de reiziger met Flex hierbij gebruik kan maken van zijn of haar OV-producten.

Met de komst van Flex is de afstand van de burger tot publiek vervoer aanzienlijk kleiner geworden (de Flex komt letterlijk bij je voor de deur) dan met het OV anno 2025 het geval is. Dit betekent dat de impact van bepaalde producten en tarieven tegen het licht moeten worden gehouden, maar betekent ook dat er nieuwe producten ontwikkeld en aangeboden kunnen worden. Dit is een proces dat de komende jaren verder verfijnd gaat worden.

Vanaf 2026 zal de Midoffice jaarlijks voor 1 juli een voorstel doen voor de producten en tarieven (tarievenplan) voor het komend jaar inclusief het advies van het OPOV dat daarop van toepassing is.

3.6 PV platform

Ten behoeve van Flex is een digitaal platform gecontracteerd (PV Platform). Dit contract loopt via het ministerie van IenW die hiervoor middelen beschikbaar hebben gesteld. De doorlooptijd van deze overeenkomst is 5 jaar en loopt daarmee tot 2030. Mogelijke aanpassingen/meerwerk die specifiek zijn voor Zeeland komen wel voor rekening van de GR en worden in de begroting meegenomen.

Het PV Platform wordt stap voor stap uitgerold waarbij in de loop van 2026 het huidige Taxsys platform wordt uit gefaseerd. Aandachtspunt hierbij is dat de huidige klanten zeer beperkt hinder ondervinden van de overstap naar het PV Platform. Uitgangspunt hierbij is dat de Taxsys klant onder deze zelfde voorwaarden wordt overgezet. Dus faciliteiten als automatische incasso en telefonisch boeken blijven aanwezig. Overeenkomstig een overeenkomst die 2^e helft 2025 wordt gesloten wordt het beheer van het PV Platform door het ministerie van IenW volledig bij de MC neergelegd.

Het PV Platform is een zogenaamde Software as a Service (SaaS) dienstverlening. Dit betekent de leverancier zorgt voor de software, maar de MC deze naar eigen inzicht kan configureren. Dit laatste natuurlijk binnen kaders. Dit configureren heeft impact op het halen van doelstellingen. Als voorbeeld de omrijdfactor. Binnen het PV Platform kun je een omrijdfactor instellen. Als deze op 2 wordt ingesteld, dan staan we de software toe om een reisduur aan te bieden die maximaal 2 keer langer is dan de minimale reistijd. Hoe hoger de omrijdfactor hoe meer combinatieritten kunnen worden uitgevoerd. Dit laatste is dan weer positief voor de business case, maar kan als negatief worden ervaren door de reiziger. Er zijn in totaal meer dan 100 parameters die invloed hebben op de kwaliteit van de dienstverlening. Deze kunnen vooraf worden getest in een simulatieomgeving.

Vanaf 2026 zal de MC ieder kwartaal aan het DB een overzicht geven van de instelling van de belangrijkste parameters en wijzigingen in software. Het overzicht wordt voorzien van een motivatie waarom aanpassingen hebben plaatsgevonden.

3.7 Marketing en Communicatie

Reizen door Zeeland is een consumentenproduct waar we middels marketing en communicatie het gewenste gedrag proberen te stimuleren. Voor 2025 en 2026 is door de provincie in afstemming met het OZO een communicatiestrategie vastgelegd. Hieruit is de kernboodschap:

- *Naast de vaste ov-routes van bus, trein en ferry komen er, stap voor stap, steeds meer opties bij. Zo kun je straks ook 's avonds en in het weekend, door heel Zeeland reizen.*

Marketing en communicatie heeft als doel om in 2030 een spontane naamsbekendheid van het merk Reizen door Zeeland van 80% onder 18 jaar en ouder te realiseren. Het meten van de naamsbekendheid wordt jaarlijks meegenomen bij het onderzoek in het kader van Monitoring en evaluatie (paragraaf [4.7](#)).

De MC is vanaf 2026 verantwoordelijk voor de RdZ marketing en communicatie. Vanwege de provinciale lading die aan het merk Reizen door Zeeland verbonden is, zal dit altijd in nauw overleg met de provincie gebeuren.

Voor de diverse onderdelen van publiek vervoer worden nu nog verschillende merknamen gebruikt. Het doel is Reizen door Zeeland als overkoepelende en verbindende naam in de markt neer te zetten. In 2026 zal in overleg met zowel provincie (voor het OV en mogelijk deelvervoer) als de gemeenten (voor het doelgroepen vervoer en mogelijk deelvervoer) een plan van aanpak (gericht op alle communicatiekanalen) worden uitgewerkt én geïmplementeerd zodat Reizen door Zeeland een herkenbare en gekende merknaam is voor publiek vervoer Zeeland.

Vanaf het moment dat Flex volledig operationeel is worden ook op specifieke doelgroepen gerichte campagnes opgestart. Te denken valt hierbij aan: jongeren, ouderen, bezoekers, werkgevers etc. Jaarlijks wordt in Q3 een marketing en communicatieplan opgesteld dat voorgelegd wordt aan de werkgroep communicatie (met vertegenwoordigers uit provincie en gemeenten). Het plan vertaalt zich uiteindelijk in en begroting welke ter goedkeuring wordt voorgelegd aan het DB.

3.8 Participatie

Publiek vervoer Zeeland moet ervoor zorgen dat de bereikbaarheid van voorzieningen voor de inwoners en bezoekers wordt versterkt en daarmee bij kan dragen aan behoud/versterken van de leefbaarheid van buurten, dorpen en steden. Dit betekent ook dat de dienstverlening aan moet sluiten bij de doelgroepen die potentieel gebruikers zijn van publiek vervoer.

Zonder volledig te zijn, gaat er periodiek overleg plaatsvinden met:

- Afstemming met OPOV
- Vertegenwoordiging bewoners uit de verschillende Zeeuwse regio's
- Afstemming met diverse maatschappelijke stakeholders zoals: werkgevers, ouderenbonden, recreatiesector, onderwijs en zorginstellingen.

Een aanpak zal worden ontwikkeld om naast de vertegenwoordigende organisaties meer input en ervaringen direct van de reizigers te verzamelen.

Binnen de Mobiliteitscentrale wordt een functionaris aangesteld met als opdracht om invulling te geven aan deze participatie en daarover jaarlijks te rapporteren aan het AB.

3.9 Plannen boeken en betalen

Door de MC worden in eigen beheer twee vormen van het plannen, boeken en betalen aangeboden. Via de app of telefonisch met de klantenservice. Deze dienstverlening is basic zonder dat aanvullende diensten mogelijk worden gemaakt.

Naast deze toegang is het PV Platform ook ontsloten via een zogenaamde router. Deze router stelt andere (Mobility as a Service) dienstverleners in staat om Reizen door Zeeland ook in hun (veelal) app aan te bieden. Te denken valt hierbij aan 9292, Shuttel, Gayio of Glimble, maar kan ook gedacht worden aan buitenlandse apps die standaard al door de bezoekers aan Zeeland worden gebruikt. Het mogelijk maken van ketenreizen, waarmee via één app kan worden gepland, geboekt en betaald, betreft één van de randvoorwaarden uit de RMS voor een goed functionerend geïntegreerd systeem. In 2025 en 2026 wordt de samenwerking met MaaS dienstverleners geconcretiseerd en wordt in het DB periodiek gerapporteerd over het gebruik van - en worden voorstellen ontwikkeld voor versterking van de MaaS markt en de randvoorwaarden waaronder dit mogelijk wordt gemaakt.

Vanuit commerciële overwegingen kunnen deze dienstverleners aanvullende diensten mogelijk maken en zo meerwaarde te leveren voor de klant. Te denken hierbij valt aan het aanbieden van reizen op kosten van de werkgever.

4. Mobiliteitscentrale

De missie van de Mobiliteitscentrale is het inrichten van door de reiziger goed gewaardeerd publiek vervoer dat zorgt voor bereikbaarheid van alle essentiële voorzieningen voor de Zeeuwse burgers en haar bezoekers tegen aanvaardbare maatschappelijke kosten. De Mobiliteitscentrale is een besloten vennootschap zonder winstoogmerk. De GR Publiek Vervoer Zeeland is de enige en 100% aandeelhouder van de MC.

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de taken die binnen de Mobiliteitscentrale zijn belegd worden opgepakt met specifieke aandacht voor de positionering van de midoffice. Daarnaast worden de uitgangspunten voor een rechtmatige administratie beschreven alsmede monitoring van data. Tot slot wordt ingegaan op de organisatie en arbeidsvoorwaarden.

4.1 Taken mobiliteitscentrale

De opdracht van de mobiliteitscentrale is opgebouwd via de volgende 5 deelopdrachten:

1. Regievoeren over de concessieovereenkomst met de OV-dienstverlener. Deze opdracht gaat in op 13 december 2026 zodra het de concessie van EBS operationeel wordt.
2. Regievoering routegebonden doelgroepen vervoer (leerlingenvervoer en jeugdzorg).
3. Aansturen van de Flex dienstverlening (dit is inclusief het vraaggestuurde doelgroepen vervoer)
4. In opdracht van het AB of DB GR voorbereiden van beleidsstukken.
5. Uitvoering geven aan DVO's met partijen die geen deelnemer zijn van de GR (voorbeeld is Goeree-Overflakkee).

De kosten van de benodigde bemensing om a tot en met d uit te voeren zijn opgenomen in de uitvoeringskosten GR begroting. De kosten van de benodigde bemensing om e uit te voeren worden opgenomen in de DVO die met betreffende partij wordt afgesloten.

Aansluitend bij de opdracht worden drie type taken onderscheiden binnen de MC: front-, mid, en backoffice.

4.2 Frontoffice

Het frontoffice is gericht op de primaire (korte termijn) dienstverlening aan de reiziger. Deze dienstverlening valt uiteen in drie onderdelen:

1. **Callcenter publiek vervoer.**
Hier kunnen reizigers naar toe bellen voor het boeken van een reis of vragen om advies. Ook klachtenafhandeling wordt hier opgepakt. De verwachting is dat een belangrijk deel van het doelgroepen vervoer via het callcenter geboekt blijft worden.
2. **Operators platform publiek vervoer.**
Gedurende de dag zullen er verstoringen in het Flex plaatsvinden. Een chauffeur is ziek, een Flex heeft een lekke band of de Westerscheldetunnel is gesloten. Dit vraagt om actief bijsturen van het Flex vervoer. Daarnaast moeten de inzeturen van vervoerders actief worden bijgehouden.
3. **Leerlingenvervoer.**
Het leerlingenvervoer valt buiten de scope van publiek vervoer en wordt door een separaat team aangestuurd. Binnen dit team worden ritten gepland en is er het contact met scholen en ouders.

De taken in het frontoffice worden nu al uitgevoerd door de GVZ. Binnen deze beschrijving is ruimte voor extra werkzaamheden als gevolg van de introductie van Flex.

4.3 Midoffice

De midoffice is als geheel een nieuwe rol voor de publiek vervoer centrale. De opdracht van de midoffice is de midden- en lange termijn dienstverlening zodanig in te richten (en bij te stellen) dat een optimum wordt geleverd ten aanzien van de drie KPI's: bereikbaarheid voorzieningen, tevredenheid reiziger en beheersing van kosten. De midoffice taken vallen uit elkaar in vijf onderdelen:

1. **(Data) Analyse en kennisontwikkeling.**

Zoals beschreven wordt de dienstverlening ingericht om optimaal invulling te geven aan drie KPI's dit wordt gemonitord en geëvalueerd. Doel is dat iedere doelgroep: WMO, student, werknemer, toerist etc. toegang heeft tot publiek vervoer en de kwaliteit van de dienstverlening op orde is; dit moet gemonitord worden. Daarnaast is het belangrijk om trends te herkennen, zo is het interessant of de WMO-reiziger inderdaad meer gebruik gaat maken van het OV en de zelfredzaamheid verhoogd wordt. Tot slot is de data-analyse belangrijk voor bestuurlijke evaluatie na 3 en 5 jaar.

2. **Beleid(ontwikkeling).**

Op basis van bovenstaande data-analyse wordt iedere drie maanden binnen de bestaande contracten de instelling van het publiek vervoer platform geoptimaliseerd. Daarnaast wordt ieder jaar een vervoerplan opgesteld waarbij mogelijk voorstellen voor verbetering van lijnvoeringen en inkoop Flex worden voorbereid. Deze taak wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de GR.

3. **Reisproducten en betaalbaarheid.**

In Zeeland worden generieke, maar soms ook specifiek voor afzonderlijke gemeenten, reisproducten aan bewoners aangeboden. Voor publiek vervoer moeten deze reisproducten deels opnieuw worden uitgewerkt zodat deze ook passend zijn voor Flex. Voor gemeenten moet het mogelijk blijven om maatwerk te kunnen leveren (bijvoorbeeld voor minima). Mogelijk moeten er op termijn specifieke reisproducten komen voor de toerist of het bedrijfsleven.

4. **Contractbeheer: ov-concessie en doelgroepen vervoer.**

Binnen de GR zijn contracten gedelegeerd en gemandateerd. De GR is verantwoordelijk voor het beheer van deze contracten.

5. **Communicatie.**

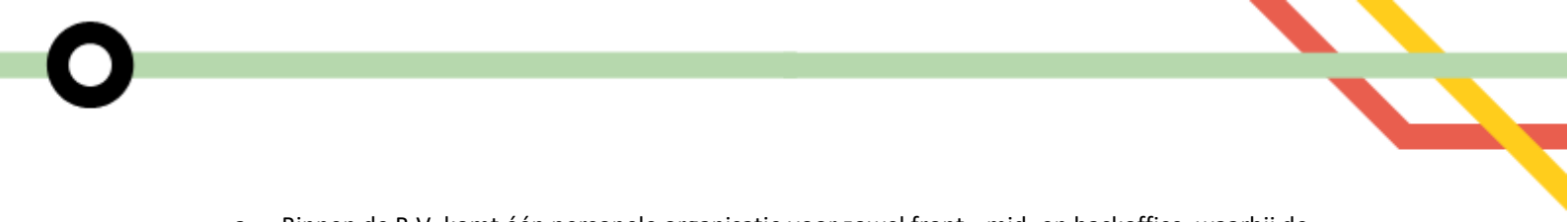
Publiek vervoer is een publieksproduct en onderscheid daarbij verschillende type reizigers. Zo heeft een persoon met een WMO-indicatie een andere behoefte dan een werknemer. Al deze reizigers moeten worden geïnformeerd en up to date worden gehouden over voor hen relevante informatie om met publiek vervoer te reizen.

Bovenstaande taken worden nu deels en versnipperd uitgevoerd door de afzonderlijke gemeenten en provincie en worden vanuit de midoffice integraal en behoeve van alle deelnemers in de GR uitgevoerd.

Wanneer gemeenten dit wensen over te dragen kan de midoffice op termijn een rol krijgen bij de inkoop van Flex (en dus geen afzonderlijke contracten voor doelgroepenvervoer meer); echter vanwege de doorlooptijd van huidige contracten is dat niet eerder dan 2029.

4.3.1 Positie Midoffice

De Midoffice heeft qua karakter twee type rollen. Ten eerste een rol gericht op een goed operationeel bedrijf. Te denken valt hierbij aan het datamanagement, contractmanagement en communicatie. Daarnaast is er ook een rol in het ondersteunen van de bestuursafdeling door beleids- en discussiestukken voor te bereiden. Deze laatste rol moet onafhankelijk zijn en ten dienste van het belang van de bestuursafdeling en niet direct die van de algemeen directeur van de MC. Tegelijkertijd is de kennis die het beleidsteam opdoet van de dagelijkse bedrijfsvoering en het hebben van toegang tot data belangrijk voor de beleidsvorming. Hierover is het volgende afgesproken:

- 
- a. Binnen de B.V. komt één personele organisatie voor zowel front-, mid- en backoffice, waarbij de midoffice als team qua verantwoordelijkheden, verantwoording en inhoudelijke aansturing apart is gepositioneerd.
 - b. Om te borgen dat bestuurders in staat worden gesteld om adequaat te kunnen besturen wordt voor de midoffice een strikte scheiding aangebracht tussen de hiërarchische en functionele/ inhoudelijke aansturen van functionarissen. De secretaris van de GR stuurt hierbij functioneel en inhoudelijk de midoffice aan terwijl de directeur BV zorgt voor de PIOF taken en HR/lijn sturing van de midoffice. De secretaris stuurt namens de GR op de inhoudelijke advisering, de beleidstaken die vanuit de midoffice worden opgepakt, omvang en taakverdeling van de midoffice.
 - c. De midoffice wordt als aparte post binnen de begroting uitvoeringskosten mobiliteitscentrale B.V. opgenomen.

Voor de begroting van 2026 met een doorkijk tot en met 2029 zijn afspraken gemaakt over de financiering van de midoffice. Indien het AB besluit om de taken van de midoffice uit te breiden dan worden deze kosten voor 70% toebedeeld aan de provincie en voor 30% aan de gemeenten.

4.4 Backoffice

De backoffice zorgt ervoor dat front- en midoffice kunnen functioneren. Vanwege de beperkte omvang van een aantal rollen kunnen deze ook worden ondergebracht bij gemeenten en/of provincie. De bekostiging hiervan vindt uiteraard wel plaats vanuit de begroting van de vervoercentrale.

Op hoofdlijnen worden de volgende backoffice taken onderscheiden:

1. **Financiële Administratie**
In de backoffice is een financiële administratie aanwezig. Administratie zorgt voor de financiële verrekening van het ingekochte Flex (en huidig doelgroepenvervoer) met zowel de vervoerder als de gemeenten. Tevens verzorgt de administratie de vereiste belastingaangiftes.
2. **Planning en control**
Zorgdragen voor dat een begroting, jaarrekening en tussentijdse financiële rapportages worden opgemaakt
3. **HR.**
Personeelsbeleid en salarisafwikkeling.
4. **AVG en Security**
De MCZ werkt met veel en gevoelige data. Hiervoor moet beleid worden ontwikkeld, systemen worden ingericht, gehandhaafd en bijgesteld worden.
5. **Inkoop**
Inkoop is verantwoordelijk voor de inkoop van alle diensten om de front en midoffice te ondersteunen.
6. **Functioneel/IT Beheerder.**
De MCZ bestaat niet zonder het gebruik van een reeks digitale systemen en diensten. Deze moeten in stand en geüpdatet worden door een functioneel beheerder.
7. **Management**
De MCZ beschikt over een adequaat management om de opgelegde taken aan te sturen als ook in staat zijn om het bestuur van de juiste informatie en voorstellen te voorzien.

4.5 Financiële administratie Mobiliteitscentrale B.V.

De financiële administratie van de B.V. moet zodanig worden ingericht dat deze aansluit bij de financiële administratie van de GR. Voor de GR gelden twee principes die leidend zijn bij de inrichting van de administratie binnen de B.V.:

1. De OV-concessie en routegebonden doelgroepen vervoer zijn gedelegeerde taken waarbij respectievelijk de provincie en gemeenten financieel verantwoordelijk zijn en derhalve de besluitvorming doen.
2. Om zekerheid te bieden bij de systeemverandering waarin gemeenten en provincie gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het vraaggestuurd vervoer zijn de budgetten hiervoor de komende 4 jaar gefixeerd (wel geïndexeerd). Hetzelfde geldt voor de uitvoeringskosten; ook deze zijn gefixeerd. De kosten van de midoffice kunnen bewegen naar gelang de opdrachten die de GR wenst te geven.

Bovenstaande betekent dat de MC een taakstellend budget krijgt waarbinnen de dienstverlening moet plaatsvinden. Pas na 4 jaar kunnen er wijzigingen komen in de verdeling van bijdragen gemeenten en provincie; tot 2030 blijven de bijdragen gelijk. De onderlinge verdeling is voor de MC dus een gegeven.

Op basis van bovenstaande en de uitgangspunten als verwoord in hoofdstuk [2.2](#) wordt voor volgende afzonderlijke opdrachten de administratie als volgt ingericht.

4.5.1 OV-Concessie

Deze opdracht start op 13 december 2026 bij start van de DVO OV-Concessie. In deze DVO wordt vastgelegd dat de provincie de financiële afwikkeling van de OV-Concessie voor haar rekening neemt. Dit betekent dat deze overeenkomst geen impact heeft op de financiële administratie; dit met uitzondering van de uitvoeringskosten. In de midoffice team wordt onder andere voorzien contractmanagement en beleidsondersteuning (onder andere opstellen van jaarlijks vervoersplan). Deze kosten maken uit van de eerder genoemde mid-officekosten.

4.5.2 Routegebonden doelgroepenvervoer

Door de GR worden 13 afzonderlijke DVO's met gemeenten afgesloten voor de regievoering over de contracten routegebonden doelgroepenvervoer. Net zoals bij de GVZ het geval was, gaat de MC binnen de grenzen van de contracten over de inzet van voertuigen.

Door de MC wordt maandelijks per gemeente op basis van de ingezette uren een factuur opgesteld. Ter hoogte van hetzelfde bedrag ontvangt de vervoerder een creditfactuur. Na ontvangst van de betaling door de gemeente wordt ook het vervoer vergoed. Dit is derhalve een nihil transactie met geen invloed op de jaarrekening MC.

Voor de benodigde inzet van front-, mid-, en backoffice is in de uitvoeringskosten voorzien.

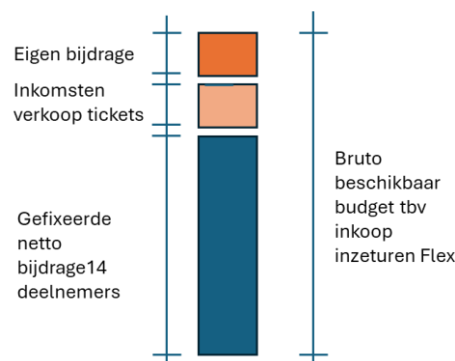
4.5.3 Vraaggestuurd Flex vervoer

De Flex is door de 14 deelnemers gedelegeerd aan de GR, waarbij zoals hierboven beschreven de totale bijdrage aan het vraaggestuurde vervoer voor 4 jaar gefixeerd is. De bijdrage betreft hierbij een nettobijdrage, wat betekent dat de inkomsten uit eigen bijdrage en verkoop tickets ter beschikking komt van de MC en deze door de MC ingezet gaat worden voor inkoop van Flex vervoer.

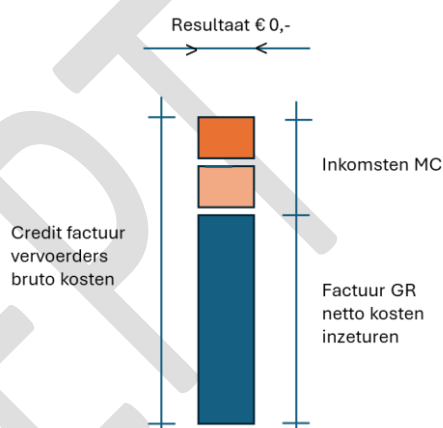
Doelstelling hierbij is om de MC zo goed als financieel neutraal te laten draaien, zodat er geen winst of verlies wordt gemaakt en geen VBP moet worden afgedragen. Hieraan wordt als volgt invulling gegeven:



1. De MC is gebonden aan het taakstellend beschikbaar budget vanuit de GR voor inkoop van inzeturen (vervoer). Dit is het gefixeerde budget voor inkoop van vraagafhankelijk voer. De netto kosten zijn hierbij gefixeerd. Daarbij komen nog de uren die ingekocht kunnen worden op basis van verkochte tickets of eigen bijdrage. Dit totaal zijn de bruto kosten.
2. Met inachtneming van het gestelde onder a, koopt de MC vervoer in op basis van de vraag vanuit de reizigers. De vigerende contracten met vervoerders zijn hiervoor de grondslag.
3. Op basis van de ingekochte inzeturen stelt de MC maandelijks een factuur op voor de GR. Deze factuur is het resultaat van de werkelijk ingekochte inzeturen (bruto) minus de kosten van uren die zijn ingekocht op basis van ontvangsten vanuit eigen bijdrage of verkoop tickets.
4. De vervoerder ontvangt een creditfactuur ter hoogte van de werkelijk geleverde inzeturen (bruto) en krijgt deze factuur vergoed na betaling factuur door GR.



De baten en lasten van bovenstaande transacties leveren een jaarlijks resultaat op van € 0,-. Deze baten en lasten lopen ook buitenom de jaarrekening van de MC.



De factuur aan de GR wordt voorzien van managementinformatie zodat deze door de GR gekoppeld kan worden aan de administratie van de 14 deelnemers. Dit opsplitsen gebeurt op basis van de verhouding van de begrootte bijdrage door de deelnemers. Voorbeeld: Stel provincie brengt € 4 miljoen in en de gemeenten € 12 miljoen. Iedere euro die vervolgens door de MC wordt gefactureerd wordt € 0,25 toegerekend aan de provincie en € 0,75 aan de gemeenten. Deze opsplitsing kan op ieder gewenst niveau plaatsvinden. Binnen de afspraak van de fixatie en taakstellend budget is een andere verantwoording niet mogelijk. De fixatie is daarbij een voorwaarde om deze systeemverandering mogelijk te maken.

Belangrijk hierbij is dat de inkoop van het provinciale deel van de Flex gekoppeld is aan de bestaande contracten die door gemeenten zijn aangegaan met vervoerders. Er is dus per contract geen afwijking in het tarief voor de inzeturen tussen provincie en gemeenten. Tussen de afzonderlijke contracten (Zeeuws-Vlaanderen, Walcheren en SWVO) is er wel een afwijkend tarief, echter daar is de financiële verantwoording en rapportage op afgestemd.

In de paragraaf monitoring en evaluatie wordt ingegaan op verzamelen van data om over bovenstaande structuur in 2028/2029 een besluit te nemen voor een adequaat vervolg.

Een fixatie is gebaseerd op een aanname dat de beschikbare capaciteit voldoende is. Deze aanname is gestoeld op 3 invalshoeken:

1. Er zijn binnen het huidige doelgroepenvervoer volop lege plaatsen beschikbaar; daarbij wordt de capaciteit met de provinciale inbreng substantieel uitgebreid. Hiermee kan een grote groei van Flex worden opgevangen waarvan zeker de eerste vier jaar de grenzen niet worden bereikt (het autobezit in Zeeland is hoog).
2. Binnen de backoffice zijn knoppen aanwezig waarmee de bezettingsgraad omhoog kan worden gebracht. Een voorbeeld is de omrijdfactor; hoe hoger deze factor hoe meer tijd er is om mensen op te halen en combineren uit te voeren.

3. Meer gebruik leidt ook tot meer inkomsten die ingezet kan worden voor meer inzeturen. In tegenstelling tot andere voorbeelden in NL is extra gebruik positief voor de business case. Hoe groter de dichtheid van reizigers ook sterker de dienstverlening kan worden neergezet.

4.5.4 De uitvoeringskosten

De uitvoeringskosten van de Mobiliteitscentrale zijn conform afspraak gefixeerd tot 2030. Uit deze kosten worden de front-, mid-, en backoffice bekostigd. Daarbij maken ook de secretariaatskosten van de GR onderdeel uit van het gefixeerd budget.

Op de uitvoeringskosten is 21% BTW van toepassing. Door fiscalisten wordt nog uitgezocht op welke wijze de BTW in rekening dan wel teruggevraagd kan worden (dan wel door de MC of de GR).

4.6 Directeur-bestuurder

De Mobiliteitscentrale Zeeland bv wordt door een directeur-bestuurder bestuurd. De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor de operationele bedrijfsvoering van Mobiliteitscentrale Zeeland zoals vastgelegd in dit bedrijfsplan en vanzelfsprekend op basis van de (collectieve) opdracht van GR Publiek Vervoer Zeeland.

Over de uitvoering van Mobiliteitscentrale Zeeland legt de directeur-bestuurder verantwoording af aan de aandeelhouders (het dagelijks bestuur van GR Publiek Vervoer Zeeland). Dat doet deze in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Hierin zit het voltallige Dagelijks Bestuur van de GR Publiek Vervoer Zeeland.

4.7 Monitoring en evaluatie

Monitoring en evaluatie is één van de fundamenteën voor een goede en lange termijn dienstverlening. Dit speelt zich af op vier niveaus:

1. Dagelijks monitoren van gebruik en inspelen op operationele afwijkingen, of kunnen anticiperen op basis van kennis op onverwachte events (bijvoorbeeld afsluiting van weg/tunnel).
2. Ieder kwartaal bij sturen van de instelling van het PV Platform zodat optimaal gestuurd wordt op de 3 KPI's (bereikbaarheid, kwaliteit en kosten).
3. Jaarlijks bestuurlijk advies kunnen geven aan de inrichting van de dienstverlening aan de GR bestuurstaafel. Te denken valt hierbij aan het al dan niet bij of afschalen van de buslijnen in relatie tot sturen op de spelregels voor de Flex.
4. Publiek vervoer is nieuw en kan leiden tot aanpassing van wet- en regelgeving. De ervaring in Zeeland is input en meesturend in deze discussie en besluitvorming.

Als raamwerk voor de aanpak Monitoring en Evaluatie (M&E) wordt het plan van aanpak van het ministerie van IenW en de indicatoren zoals opgenomen in de RMS gebruikt. Parallel gaat Bereikbaarheid op Peil regionaal tussen ministerie van IenW, provincie en regionale partijen worden uitgewerkt. Vanuit het kabinetsstandpunt heeft dat invloed op het in beeld brengen van de bereikbaarheid van (zeven typen) voorzieningen en arbeidsplaatsen. Dit kan invloed hebben op de wijze waarop monitoring en evaluatie wordt georganiseerd.

Passend binnen het M&E plan van aanpak wordt in 2024 en 2025 een 0-situatie vastgelegd. Minimaal een keer per jaar worden de indicatoren gemeten zodat er voor de lange termijn inzage is in het effect van publiek vervoer. Dit is de basis voor bestuurlijke besluiten over bijstelling van in de inrichting van publiek vervoer. Deze rapportage moet ook voorzien input voor de eerste grote evaluatie van het systeem publiek vervoer in 2028.

M&E moet ervoor zorgen dat er gestuurd wordt op de volgende Kwaliteit Prestatie Indicatoren (KPI):

1. Daar waar Flex operationeel is zijn essentiële voorzieningen tussen 6 en 23 uur bereikbaar met publiek vervoer.
2. De reiziger waardeert de dienstverlening met minimaal een 8 (uit 10).
3. De kosten voor de totale dienstverlening overstijgen niet de begroting 2026. Deze begroting (exclusief indexatie) is taakstellend voor een periode van 4 jaar (tot 2030).

Daarnaast worden gegevens gemonitord die gebruikt kunnen worden bij de evaluatie in 2028. Op dat moment moet onder andere een trend zichtbaar worden of Flex impact heeft op de verhouding van reizigers die voorheen door de gemeenten of provincie vervoerd werden. Vanaf 1 januari 2026 wordt daarvoor onder andere het aantal afgelegde kilometers van reizigers die met een gemeentelijke indicatie (Wmo of Jeugdzorg) gebruik maken van Flex en afgelegde kilometers van reizigers die reizen zonder indicatie vastgelegd.

De scope van de evaluatie wordt Q1 2028 ter goedkeuring voorgelegd aan het AB. De evaluatie wordt vervolgens Q3 2028 opgeleverd.

4.8 Data en security

Binnen de MC wordt gewerkt met veel gevoelige en persoonlijke data. Hierbij is de GR verwerkingsverantwoordelijk voor Flex en de GR verwerker ten aanzien van de afgesloten DVO's. De MC is daarbij altijd een verwerker.

Bij start op 1 januari 2026 voldoet de MC aan alle juridische randvoorwaarden al verwerker van data. Doordat het bedrijf in ontwikkeling blijft wordt jaarlijks in Q3 een assessment uitgevoerd en gerapporteerd aan het DB of nog voldaan wordt aan alle AVG-criteria en geadviseerd waar aanpassingen gedaan moeten worden.

Naast voldoen aan de AVG is data security een voorwaarde voor veilig beheer van data. In 2026 wordt in opdracht van de CISO een proces opgestart om de werkprocessen in te richten conform ISO 27.001. Hiermee wordt informatiebeveiliging geborgd.

In 2029 wordt zowel de inrichting van AVG en informatiebeveiliging geëvalueerd en de resultaten hiervan inclusief voorstellen tot aanpassing van beleid voorgelegd aan het DB.

4.9 Arbeidsvoorwaarden - personeel

In 2025 is de GVZ aangesloten bij de Taxi-CAO. Op basis van een verkenning is geconstateerd dat dit niet een passende CAO is voor de MC. De SGO CAO past beter bij het werk van de MC maar is zeer kostbaar. Op basis van extern advies en consultatie bij een andere mobiliteitscentrale in Nederland is de huidige voorkeur om een eigen set aan arbeidsvoorwaarden te ontwikkelen in plaats van in zijn geheel aan te sluiten bij een CAO. De eigen set aan arbeidsvoorwaarden is mede gebaseerd op de SGO CAO, maar zal ook maatwerk kennen.

Deze arbeidsvoorwaarden resulteren in een salarishuis en bijbehorende functieprofielen. Deze worden na verwachting in de loop van 2026 volledig geïmplementeerd. Bij de uitwerking hiervan wordt een vertegenwoordiging van het personeel betrokken en mogelijk ook de bonden. Dit kan nog leiden tot bijstelling van arbeidsvoorwaarden.

Door de GR worden taken overgenomen die nu belegd zijn bij bijvoorbeeld het SWVO of de provincie. Voor de continuering van de dienstverlening en borging van kwaliteit wordt bij de invulling van functies ook gekeken naar de huidige invulling en daar waar mogelijk een overstap naar de MC bespreekbaar gemaakt.

Randvoorwaarde daarbij is dat huidig en nieuw profiel goed bij elkaar aansluiten en de medewerker aansluiting vindt bij de bedrijfsmatige aanpak binnen de MC B.V. Andersom is ook de voorkeur van de medewerker zelf een randvoorwaarde, waarbij deze zich kan uitspreken over het al dan niet overgaan naar de MC B.V.

De omvorming van de GVZ naar MC heeft impact op het bestaande team. Naast een klantenservice en een team van planners zullen ook analisten en beleidsmakers onderdeel worden van het team. Aan deze transitie van het team wordt in 2026 specifiek aandacht besteed. Daarnaast wordt de huidige werkwijze en aansturing van de planners en klantenservice zeer beperkt gewijzigd. Afgelopen jaren heeft de GVZ altijd een hoge waardering gekregen van de reizigers en opdrachtgevers. Daarnaast is de onderlinge cohesie van het team binnen de GVZ erg hoog. Deze waardering en onderlinge cohesie mag niet verloren gaan.

De doorontwikkeling van GVZ naar Mobiliteitscentrale betekent een groei van het aantal formatie eenheden: van 25 in 2024 naar ca. 32 in 2026. Deze groei is niet op te vangen binnen het huidig kantoor. Dit betekent dat er een nieuw kantoor moet komen. Dit kan of door verhuizing naar een nader pand in Terneuzen, of door nieuwbouw op de huidige locatie. Doordat de GVZ-eigenaar is van het huidig pand en grond is dit een serieuze optie. Ten tijde van het schrijven van dit bedrijfsplan is hierover nog geen besluit genomen. Dit betekent ook dat de financiële consequenties hiervan niet meegenomen zijn in de begroting.

Voor de kwaliteit van de dienstverlening is borging van kennis binnen de MC belangrijk. Dit is het beste te realiseren met personeel in eigen dienst en dus beperken van de inhuur. Tijdens de opstart is inhuur niet uit te sluiten, maar daar waar mogelijk wordt gezocht naar personeel in vaste dienst. Dit zal ook bijdragen aan de cultuur van het bedrijf waarbij iedereen verbonden is aan het resultaat.

De MC richt zich op een unieke dienstverlening en is daarmee ook een plek om te leren. Daar waar mogelijk zal de MC positief reageren op verzoeken van studenten om stage te lopen binnen het bedrijf.

4.10 Aanvullende dienstverlening

Het is voor de MC mogelijk om haar diensten ook aan te bieden aan andere overheden die geen deelnemer zijn in de GR, mits passend binnen de wet markt en overheid en de kaders zoals geformuleerd in de statuten. Vanwege het feit dat de MC geen winstoogmerk heeft, zijn commerciële activiteiten uitgesloten. Dit om te voorkomen dat commerciële (en meer risicovolle) activiteiten kunnen leiden tot verlies welke voor rekening komen van de deelnemers in de GR.

Aangezien de geldstromen van deze diensten niet lopen via de GR, sluit de MC een DVO af voor deze aanvullende dienstverlening. Deze DVO kan alleen worden afgesloten met instemming van het AB. Bij inwerkingtreding van de GR Publiek Vervoer Zeeland wordt een DVO gesloten met Goeree-Overflakkee. Het betreft hier een voortzetting van de werkzaamheden zoals die in 2025 ook al worden uitgevoerd. Binnen de DVO worden alle operationele activiteiten en kosten in beeld en in rekening gebracht.

5. GR Publiek Vervoer Zeeland

De GR Publiek Vervoer Zeeland heeft 14 deelnemers, zijnde Provincie Zeeland en alle Zeeuwse gemeenten: Hulst, Terneuzen, Sluis, Vlissingen, Middelburg, Veere, Noord-Beveland, Goes, Borsele, Kapelle, Reimerswaal, Tholen en Schouwen-Duiveland. De GR is daarbij 100% aandeelhouder van de Mobiliteitscentrale B.V. De MC is het operationeel bedrijf van de GR. De scope van de GR is eerder verwoord in hoofdstuk 2.

De GR heeft een dagelijks bestuur en een algemeen bestuur. De verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de Gemeenschappelijk Regeling Publiek Vervoer Zeeland.

5.1 Structuur

Stemverhouding

Alle deelnemers van de gemeenschappelijke regeling hebben minimaal twee stemmen. De negen kleinere gemeenten (minder dan 35.000 inwoners) hebben elk 2 stemmen. De vier grotere gemeenten hebben elk 4 stemmen en de provincie heeft in totaal 14 stemmen. Daarmee zijn er in totaal 48 stemmen waarbij de kleinere gemeenten geen meerderheid hebben, de grotere gemeenten niet en de provincie niet.

Algemeen bestuur

Aan de GR Publiek Vervoer Zeeland nemen alle Zeeuwse gemeenten deel alsmede de Provincie Zeeland. Het is een openbaar lichaam waar alle deelnemers één afvaardiging in het Algemeen Bestuur hebben.

Leden van het Algemeen Bestuur vertegenwoordigen de individuele gemeente of de provincie, zorgen voor regionale besluitvorming rondom deelmobiliteit, (beleids)afstemming op doelgroepenvervoer en openbaar busvervoer en dragen zorg voor de continuïteit van de gemeenschappelijke regeling.

Dagelijks bestuur

Het Dagelijks Bestuur wordt uit het midden van het Algemeen Bestuur gekozen waarbij in ieder geval één lid uit de gemeenten van Zeeuws-Vlaanderen, één lid uit de drie Walcherse gemeenten en één lid uit de SWVO-gemeenten (Goes, Noord-Beveland, Kapelle, Reimerswaal, Borsele, Schouwen-Duiveland en Tholen) wordt gekozen. Daarnaast maakt de gedeputeerde van de Provincie Zeeland deel uit van het Dagelijks Bestuur.

Het Dagelijks Bestuur mag nooit meer dan 25 stemmen vertegenwoordigen in het Algemeen Bestuur. Dat betekent dat de provincie niet met 3 van de 4 grotere gemeenten in het Dagelijks bestuur kan zitten. Er dienen dus ook kleinere gemeenten in het Dagelijks Bestuur plaats te nemen.

Expliciet is afgesproken dat binnen het DB-consensus moet zijn over de begroting GR. Hiermee moeten alle belangen van zowel grote als kleine gemeenten als die van de provincie in evenwicht zijn.

Het Dagelijks Bestuur handelt vanuit haar bestuurlijke rol in het belang van de continuïteit van, en zorg voor, de organisatie zonder last of ruggenspraak. De secretaris is opdrachtnemer.

Het dagelijks bestuur/secretaris directeur van de GR Publiek Vervoer Zeeland zorgt voor de afspraken met de directeur van de Mobiliteitscentrale Zeeland. Deze afspraken worden eveneens vastgelegd in een Dienstverleningsovereenkomst tussen de GR en de Mobiliteitscentrale.

De voorzitter

De voorzitter van het Algemeen Bestuur (en het Dagelijks Bestuur) wordt uit één van de leden van het Algemeen Bestuur gekozen. Gezien de kennis en ervaring die in Zeeuws-Vlaanderen met de vervoerscentrale is opgebouwd, wordt de eerste zes jaren (2026 tot en met 2031) de voorzitter vanuit deze regio voorgedragen.

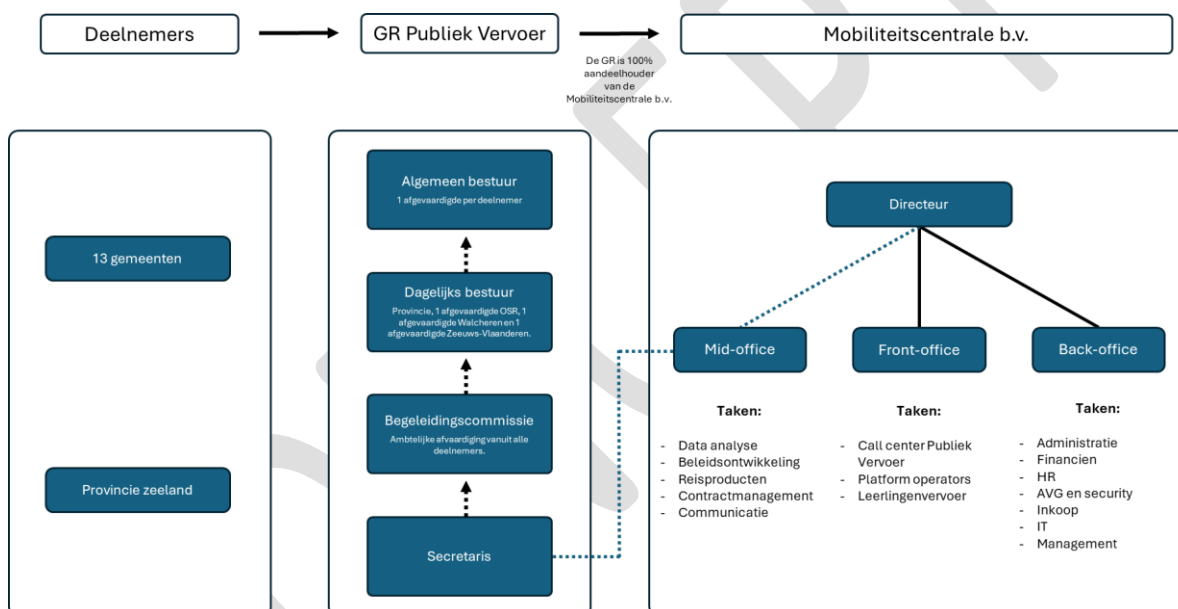
Uitgangspunt daarna is dat het voorzitterschap elke vier jaar rouleert tussen de provincie, één van de grotere gemeenten of één van de kleinere gemeenten.

Secretaris

De GR heeft een secretaris in dienst die de volgende taken vervult:

1. Secretaris algemeen bestuur
2. Zorgdragen voor beleidsvoorbereiding bestuurstafel GR
3. Aansturen financiële administratie en – controle GR.

Bovenstaande rollen en inrichting van de MC met front-, mid-, en backoffice leidt tot het volgende organogram:

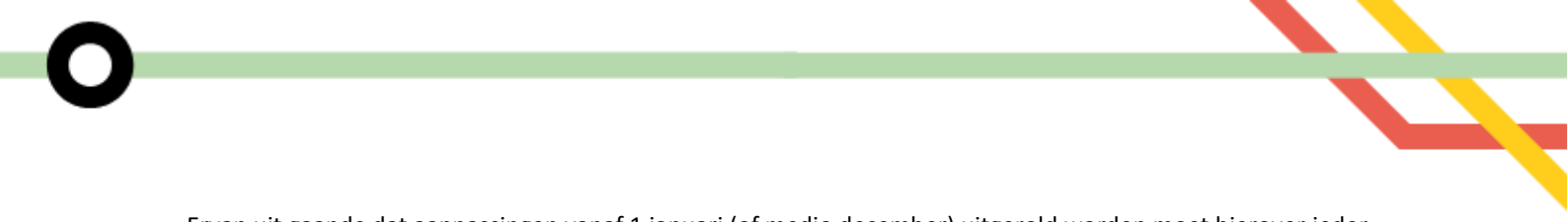


5.2 Planning en control cyclus

Binnen de GR staan 2 zaken centraal waarover controle moet bestaan:

1. Inhoudelijke koers van publiek vervoer: wordt op een juiste wijze invulling gegeven aan de missie van publiek vervoer.
2. Financiële controle over de dienstverlening. Hierover zijn duidelijke spelregels opgesteld die moeten worden gehandhaafd.
3. Aansturing van de Beleidstaken

De inhoudelijke koers van publiek vervoer gaat onder andere over de afstemming lijnen OV versus vraaggestuurd Flex en eventuele andere vervoersvormen. Hiervoor wordt door de secretaris, middels het vervoersplan, een advies gegeven en wordt dit advies via DB en/of AB na vaststelling aan de Provincie overgebracht. Wil de aanpassing van een lijnennet effect hebben dan moet daarover 9 maanden voor introductie daarvan een besluit worden genomen. Besluitvorming vindt plaats door de Provincie Zeeland.



Ervan uit gaande dat aanpassingen vanaf 1 januari (of medio december) uitgerold worden moet hierover ieder jaar in Q1 voorafgaande hieraan het besluit door het AB worden genomen. De inhoudelijke behandeling van het vervoersplan in Q1 wordt gekoppeld aan de jaarrapportage M&E.

Financieel is voor 4 jaar (tot 2030) een fixatie afgesproken en worden budgetten alleen geïndexeerd. Dit betekent dat zowel gemeenten als provincie hier in een begroting op kunnen anticiperen. Dit biedt ruimte om in Q3 de begroting voor het volgend jaar vast te stellen en deze behandeling van de begroting te koppelen aan het jaarplan MC. De begroting en bijbehorende spelregels zijn opgenomen in het volgende hoofdstuk.

Aangezien het de eerste periode tot 2030 nog veel ingeregeld moet worden wordt voorgesteld om ieder kwartaal een AB te organiseren. Waarbij jaarverslag AVG en Security kunnen worden geagendeerd en ook één maal per jaar het bestuur van Goeree-Overflakkee wordt uitgenodigd om hun feedback over de dienstverlening te ontvangen.

Ieder AB wordt door de secretaris voorzien van een rapportage van risico's en financiële afwijkingen. Ten behoeve van de ambtelijke verankering wordt onder voorzitterschap van de secretaris een Begeleidingscommissie (BC) ingesteld. In de BC zijn in principe alle 14 deelnemers vertegenwoordigd. Leden van de BC hebben het mandaat om namens hun organisatieadvies uit te brengen over de stukken/besluiten die voorliggen aan het AB.

5.3 Financiële administratie

De MC is de regievoerder namens de GR voor alle contracten waar GR uitvoering aangeeft. Dit betekent ook dat de financiële administratie op het hoogste niveau bij de GR ligt. De financiële verantwoording voor het vraaggestuurde vervoer ligt bij de GR. De MC moet daarbij borgen dat alle inkoop van inzet uren rechtmatig zijn verlopen.

Dit betekent dat binnen de GR een stevige financiële administratie moet worden ingericht die aansluit op die van de 14 deelnemers in de GR. Doordat deze rol binnen de GR nieuw is en direct goed moet staan, wordt voor start van de GR op 1 januari 2026 hiervoor de samenwerking gezocht met één van de 14 deelnemers of het SWVO (als huidige contractpartij voor het doelgroepen vervoer Oosterschelderegio).

De taken binnen de financiële administratie zijn breed. De voornaamste taken zijn: Het registreren, boeken en betalen van facturen, invordering, btw-aangiftes, schatkistbankieren en interne controle. Daarnaast verantwoordelijkheid bij het opstellen van de begroting, tussentijdse cijfers en de jaarrekening.

6. Financiën GR

6.1 Inleiding

De GR is verantwoordelijk voor al het vraaggestuurde vervoer in Zeeland. Daarnaast heeft het de opdracht om regie te voeren over de OV-concessie en het routegebonden doelgroepen vervoer. Voor de begroting betekent dit 2 dingen:

1. Voor de inkoop van vervoer beperkt de begroting zich tot het vervoer dat nodig is voor het vraaggestuurde vervoer. De kosten van de concessie en routegebonden vervoer zitten niet in de GR begroting.
2. De uitvoeringskosten gaan over het team dat nodig is om zowel sturing te geven aan het vraag afhankelijk vervoer, als de OV-concessie, als het routegebonden vervoer. Hiertoe hoort ook het team dat de beleidsvoorbereiding doet voor de GR bestuurstafel.

Voor beide budgetten is afgesproken dat deze voor de duur van 4 jaar gefixeerd worden, maar dat daarbij wel een indexatie wordt toegepast. Dit principe wordt eerst uitgewerkt, waarna afwijkingen hiervan besproken worden. In Bijlage 2 is de conceptbegroting op basis van onderstaande spelregels opgenomen. De begroting wordt formeel vastgesteld door het AB. Het eerste AB is bij toetreding van de deelnemers tot de GR Publiek Vervoer Zeeland.

6.2 Budget vraag afhankelijk vervoer

Om te komen tot het budget vraag afhankelijk vervoer zijn de volgende afspraken gemaakt.

1. Om aansluiting te houden bij de begrotingen van de deelnemers wordt in de begroting een onderscheid gemaakt tussen:
 - a. Vraag afhankelijk Wmo vervoer
 - b. Vraag afhankelijk jeugdzorg vervoer
 - c. Flex
 - d. A en B zijn hierbij gekoppeld aan de gemeentelijke begroting en de provincie bekostigd Flex (Flex is hierbij bedoeld als de extra inzet van voertuigen gekoppeld aan de vigerende contracten met vervoerders).
2. Bij de fixatie zijn de volumes inzeturen vraagafhankelijk vervoer (Wmo en Jeugdzorg) uit 2024 leidend en deze omgezet naar het prijsniveau 2026. Hierbij is rekening gehouden met de prijsstelling zoals die voor de nieuwe contracten Zeeuws-Vlaanderen en Walcheren zijn afgesproken.
3. Bij de indexatie wordt de NEA-index gevolgd. Deze is contractueel vastgelegd in de doelgroepenvervoercontracten.
4. Alle bedragen zijn nettobedragen. Dit betekent dat de eigen bijdrage, maar in de toekomst ook verkoop uit tickets buiten beschouwing zijn gelaten. Deze inkomsten kunnen door de MC worden ingezet voor de inkoop van meer inzeturen.
5. Onderdeel van de fixatie is dat de huidige verdeling van kosten inkoop inzeturen voor de gemeenten komende 4 jaar gehandhaafd blijft. De inzet van vraag afhankelijk budget leidt dus niet tot begrotingswijzigingen.
6. Het aanvullende budget vanuit de provincie voor de Flex is € 4 miljoen in 2026 en € 4,5 miljoen vanaf 2027. Beide bedragen zijn prijspeil 2025.

6.3 Budget uitvoerings- en secretariaatskosten

De uitvoeringskosten zijn de kosten van front-, mid- en backoffice, alsmede de secretariaatskosten voor de GR..

De taken die hierbij horen zijn beschreven in hoofdstuk [4.2](#), [4.3](#) en [4.4](#). De uitvoeringskosten zijn in totaal € 3.692.952. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

- a. Operatie van vraaggestuurd vervoer de Flex: € 2.184.252
- b. Uitvoeringskosten voor het routegebonden vervoer: € 447.000
- c. Kosten voor de midoffice: € 956.700.
- d. De rol van algemeen directeur MC en secretaris GR is gesplitst. Dit betekent dat binnen de GR secretariaatskosten worden gemaakt. De kosten hiervoor bedragen € 105.000.

Door het ministerie van IenW wordt in 2026 eenmalig € 1.2 miljoen bijgedragen

In deze begroting zijn de inkomsten voor de dienstverlening aan Goeree Overflakkee niet meegenomen.

6.4 Bijdrageregeling

In de bijdrageregeling wordt de bijdrage per deelnemer aan de GR geregeld. De bijdrageregeling wordt samen met de begroting formeel vastgesteld door het AB. Het eerste AB is bij toetreding van de nieuwe deelnemers aan de GR Publiek Vervoer Zeeland. De bijdrageregeling regelt de verdeling van de bijdrage die per deelnemer moet worden bijgedragen.

Onderdeel van deze regeling is de bevoorschotting. De GR moet instaat zijn om op gezonde wijze haar bedrijfsvoering uit te kunnen voeren. Hiervoor moeten deelnemers hun bijdrage aan de GR overmaken. De deelnemer betaalt per kwartaal de deelnemersbijdrage op grond van de vastgestelde bijdrage volgens de begroting. Deze bijdrage wordt bij wijze van voorschot betaald. De bijdrage wordt uiterlijk op de 1^e dag van de betreffende maand overgemaakt aan de gemeenschappelijke regeling. Behoudens de bevoorschotting hoeft binnen de GR bij start geen reserve worden aangelegd.

6.5 Bekostiging Mobiliteitscentrale

De MC moet in staat zijn om haar activiteiten te bekostigen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen bekostiging van inzeturen en uitvoeringskosten.

Ten aanzien van de inzeturen wordt aangesloten op hetgeen in 4.5.3 is opgenomen. Dit betekent dat de GR iedere maand een factuur van de MC ontvangt waarin per contract de ingekochte inzeturen zijn opgenomen minus de ontvangsten uit verkoop tickets of eigen bijdrage. Hierbij is dus geen bevoorschotting noodzakelijk, echter wel een korte betaaltermijn. Deze is maximaal 7 dagen. Door het hanteren van deze termijn kan ook de vervoerder binnen één maand haar kosten vergoed krijgen.

De uitvoeringskosten worden in dezelfde factuur meegenomen (mede vanwege verrekening van kosten BTW). De uitvoeringskosten betreffen hierbij de kosten van de komende maand. De GR betaalt hierbij dus een voorschot aan de MC. Ook hierbij geldt dezelfde betaaltermijn.

6.6 Afwijking begroting

Hoewel er strikte afspraken zijn over fixatie van budgetten wordt hieronder een proces beschreven als hiervan kan worden afgeweken. Hierbij zijn er twee opties; of er is een tekort of een overschot op de begroting.

6.6.1 Overschot begroting

Uitgangspunt is de MC een budget neutrale boekhouding levert. Dit betekent dat als er minder inzeturen worden ingekocht dan vanuit de begroting GR mogelijk is er een overschot op de GR begroting ontstaat.



Doordat de GR naar verwachting geen VPB hoeft af te dragen (dit wordt Q3-4 2025 nog onderzocht) is anticiperen (bijvoorbeeld door tussentijds de bijdrage naar beneden bij te stellen) op een begrotingsoverschot niet nodig. Doordat publiek vervoer een systeemverandering is waarbij er in NL geen referentie is, wordt voorgesteld om voor mogelijke overschotten de eerste 4 jaar (gelijk aan duur fixatie) en uitkering daarvan een reservebeleid op te stellen in lijn met artikel 21 GR tekst. Tijdens de evaluatie in 2028 is meer zicht op de lange termijn begroting en kunnen hierover nadere afspraken worden gemaakt. Na vier jaar zal een mogelijk overschot worden uitgekeerd. Voorgaande is een voorstel waarbij het opbouwen reserves (nu en in de toekomst) dan wel uitkeren van financieel resultaat een besluit is van het AB.

6.6.2 Overschrijding begroting

Zoals hierboven is aangegeven is publiek vervoer een systeemverandering zonder referentie. Tegelijkertijd is er vooraf terdege onderzoek gedaan naar de business case en verwachte groei van publiek vervoer. Bij overschrijding van begroting moet daarbij onderscheid worden gemaakt tussen boven begroting inkopen van inzeturen en overstijgen van uitvoeringskosten.

Om binnen de begroting te blijven zijn al 3 veiligheidskleppen ingebouwd:

1. Het budget is taakstellend voor de algemeen directeur van de Mobiliteitscentrale B.V. Deze functionaris is niet bevoegd om meer uit te geven dan is begroot.
2. Voor een mogelijk wijziging van begroting moet er altijd consensus zijn binnen het DB; zonder consensus komt er geen voorstel begrotingswijziging richting het AB.
3. Wijziging van de begroting kan niet zonder instemming van alle 14 deelnemers.

Bovenstaande veiligheidskleppen moeten borgen dat alle 14 deelnemers grip houden op de begroting voor de GR.

Als blijkt dat het aantal, binnen de begroting beschikbare, inzeturen niet volstaan wordt het volgende proces in werking gezet:

1. Conform het gestelde onder [4.5.3](#) worden de parameters zodanig ingesteld dat er gestuurd wordt op maximale bezetting en minder op korte reistijd. In deze situatie moet de algemeen directeur hiervan altijd melding doen aan het DB.
2. Er wordt door de algemeen directeur een risicoanalyse uitgevoerd met mitigerende maatregelen. Hierin wordt ook de inzet van extra voertuigen meegenomen. Deze analyse wordt geagendeerd bij het DB.
3. Het DB neemt een besluit over de te nemen maatregelen. Hierbij zijn er twee opties:
 - a. Accepteren van een (tijdelijk) lager kwaliteitsniveau dienstverlening (en informeren van de reiziger hierover).
 - b. Akkoord gaan met een voorstel richting AB om aanvullend budget beschikbaar te stellen (al dan niet voorzien van randvoorwaarden).
4. Afweging in de GR over het bijstellen van de spelregels voor de Flex dan wel door de deelnemers komen tot afspraken over aanvullende budgetten.

Ook bij de uitvoeringskosten kan sprake zijn van een afwijking. Hierbij kunnen zich twee situaties voordoen:

1. Het vraaggestuurde vervoer leidt tot meer vragen en werkzaamheden voor de front- en backoffice van de Mobiliteitscentrale. Er wordt bijvoorbeeld minder gebruik gemaakt van de app dan voorzien.
2. Door het AB wordt ingestemd met uitbreiding van taken door de midoffice. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer meer beleidstaken aan de GR worden overgedragen.

Voor punt 1 geldt op hoofdlijnen hetzelfde proces als bij afwijking van het aantal inzeturen. Het is aan de algemeen directeur om eerst binnen het team oplossingen te vinden. Als dit niet mogelijk is wordt er een risicoanalyse uitgevoerd en mitigerende maatregelen voorgesteld. Deze wordt geagendeerd bij het DB. Hierbij heeft het DB dezelfde twee opties: accepteren van lager niveau dienstverlening of consensus bereik over een voorstel voor aanvullend budget. Als onderdeel van de Intentieverklaring 2024 en later ook besproken in het OZO zal de provincie bij akkoord deze kosten voor haar rekening nemen.

Daar waar het uitbreiding van de midoffice betreft worden de extra kosten hiervan voor 70% door de provincie gedragen en voor 30% door de gemeenten. Het uitbreiden van de midoffice taken met bijbehorende formatie is een unaniem voorstel van het DB en vervolgens een besluit van het AB.

6.7 Business case

In een commercieel bedrijfsplan is de business case veelal het uitgangspunt voor een bedrijfsplan. In dit bedrijfsplan wordt ermee afgesloten. Dit omdat publiek vervoer is opgepakt vanuit een visie dat de bereikbaarheid van voorzieningen voor inwoners en bezoekers verbeterd kan worden tegen gelijkblijvend maatschappelijke kosten. In voorgaande hoofdstukken is beschreven hier invulling aan wordt. In deze paragraaf wordt stilgestaan hoe gestuurd wordt op de gelijkblijvende maatschappelijke kosten.

1. Algemene constatering is dat we in de diverse NL-vervoersregio's heel veel verschillende vormen van vervoer wordt aangeboden. Deze worden veelal onafhankelijk van elkaar in de (publieke) markt gezet. Iedere vorm van vervoer heeft daarbij haar eigen systeemkosten zoals voertuigen en overhead om dit mogelijk te maken. Door de verschillende vervoersvormen als één geïntegreerd systeem aan te bieden verdwijnt het snijverlies en ontstaat er meer massa/volume dat beter is aan te sturen.
2. Tot 2025 zijn zowel het OV als doelgroepen vervoer gericht op het vervoer van de eigen doelgroep. Hierbij worden veel lege stoelen verplaatst onder dat sprake is van ene optimale dienstverlening (bijvoorbeeld beperkt aantal haltes en lange wachttijden voor boeken van WMO rit) Door deze middelen in te zetten voor beide doelgroepen (de reiziger met en zonder indicatie). Kan met twee verschillende diensten (routegebonden en vraaggestuurd een bredere dienstverlening aan een groter potentieel aan gebruikers worden aangeboden, zonder dat dit leidt tot aanvullende kosten.
3. Door de huidige staat van digitalisering (en bijbehorende algoritmes) is het mogelijk om binnen de bredere dienstverlening toch maatwerk te bieden. Een persoon met een rolstoel, krijgt nog steeds vervoer geschikt voor rolstoelen aangeboden.
4. Partijen hebben de komende 4 jaar het budget gefixeerd. Door zowel provincie als gemeenten wordt de huidige inzet gecontinueerd, waarbij de provincie door ophogen van mobiliteitsbudgetten het toegezegde extra budget beschikbaar stelt voor Flex. Dit budget is taakstellend en moet de dienstverlening worden uitgevoerd. De maatschappelijke kosten zijn hiermee 4 jaar lang gefixeerd.
5. Door het vraaggestuurde vervoer aan meer potentiële gebruikers aan te bieden (de reizigers zonder indicatie) ontstaat er een grote dichtheid van verzoeken om Flex. Hierdoor kan de bezettingsgraad verhoogd worden. Dit leidt tot extra inkomsten met dezelfde hoeveelheid voertuigen. Deze extra inkomsten kunnen gebruikt worden voor de inzet van extra voertuigen zonder dat dit het beschikbare budget van de 14 deelnemers raakt.
6. Gedurende de eerste jaren moet het effect van reisproducten en tarieven op de business case goed gemonitord worden.



7. Tot slot

Bereikbaarheid van voorzieningen en het leefbaar houden van de meer landelijke regio's is een thema dat niet alleen in Zeeland speelt maar ook in veel andere regio's in Nederland. In Zeeland is daar met de RMS en de realisatie van publiek vervoer een belangrijke stap gezet die de aanzet kan zijn tot aanpassing van wet- en regelgeving. Dit is ook de reden dat het ministerie van IenW hier middelen voor beschikbaar heeft gesteld en publiek vervoer in Zeeland actief volgt.

Publiek vervoer is een systeemverandering en daardoor zullen er komende 5 jaar zeker nog nieuwe wegen verkend moeten worden om publiek vervoer definitief te verankeren. Met de start op Schouwen-Duiveland en Noord-Beveland en de uitrol van publiek vervoer in de rest van Zeeland worden de eerste stappen gezet. Dit betekent voor de bewoner en bezoeker een nieuwe manier van reizen en daarmee deels aanpassen van gedrag en aangeleerde reisroutines. Voor de regionale bestuurders betekent dat het soms verantwoordelijkheden los moet laten of deze anders in te vullen. Alleen door anders te kijken naar het vervoer en het onderliggende systeem kan publiek vervoer tot een succes worden.



Begroting 2026

Publiek Vervoer Zeeland

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
Beleidsbegroting	4
2. Programmaplan	5
2.1 Deelprogramma WMO	6
2.2 Deelprogramma Vraagafhankelijk vervoer jeugdzorg	6
2.3 Deelprogramma Flex	6
2.4 Deelprogramma Secretariaatskosten gemeenschappelijke regeling	7
2.5 Deelprogramma uitvoeringskosten mobiliteitscentrale.....	7
2.6 Overzicht algemene dekkingsmiddelen en overhead	8
2.7 Onvoorzien	8
3. Paragrafen.....	9
3.1 Algemeen.....	9
3.2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing	9
3.3 Financiering	10
3.4 Bedrijfsvoering	11
3.5 Verbonden partijen.....	11
3.6 Wet open overheid	11
Financiële begroting	12
4.1 Overzicht van baten en lasten.....	13
4.2 Gehanteerde uitgangspunten begroting	13
4.3 Toelichting overzicht baten en lasten.....	14
4.4 Overzicht incidentele baten en lasten.....	16
4.5 Geprognosticeerde balans	17
4.6 Overzicht geraamde baten en lasten per taakveld	17
5. Overzicht bijdragen 2026 deelnemende organisaties	18
6. Besluit	19

1. Inleiding

Voor u ligt de 1^e begroting van de gemeenschappelijke regeling Publiek Vervoer Zeeland. In 2021 en 2022 hebben de 13 Zeeuwse gemeenten en de Provincie Zeeland de Regionale Mobiliteitsstrategie (RMS) vastgesteld. Hiermee is het fundament gelegd voor Publiek Vervoer Zeeland. Het publiek vervoer bestaat uit een samenvoeging van reguliere ov-buslijnen en het traditionele doelgroepenvervoer. Doel hiervan is om de bereikbaarheid van werk, voorzieningen en andere functies voor inwoners, bezoekers, ook naar de toekomst, te verbeteren tegen aanvaardbare maatschappelijke kosten.

In 2025 hebben alle gemeenteraden en Provinciale Staten ingestemd met de nieuwe gemeenschappelijke regeling en nemen vanaf 2026 hierin deel.

De begroting is opgebouwd op grond van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (verder BBV) en bestaat uit de beleidsbegroting en de financiële begroting. De beleidsbegroting bestaat uit het programmaplan en de paragrafen.

Op basis van de programma's stelt het algemeen bestuur de uitvoeringswijze vast. Door het vaststellen van het programmaplan, als onderdeel van de begroting, verleent het algemeen bestuur autorisatie tot het verkrijgen van baten en het maken van kosten.

In het tweede deel van de beleidsbegroting wordt ingegaan op de volgende paragrafen:

- Weerstandsvermogen en risicobeheersing;
- Financiering;
- Bedrijfsvoering;
- Verbonden partijen;
- Wet open overheid.

De financiële begroting bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het overzicht van baten en lasten en toelichting;
- De uiteenzetting van de financiële positie en toelichting.

Op basis van de BBV wordt de overhead en de post onvoorzien in een afzonderlijk overzicht gepresenteerd.

Beleidsbegroting

2. Programmaplan

We onderkennen in de begroting één programma namelijk 'Publiek Vervoer'. Onder dit programma vallen verschillende deelprogramma's. We hebben de volgende deelprogramma's:

- WMO;
- Vraagafhankelijk vervoer jeugdzorg;
- Flex;
- Secretariaatskosten gemeenschappelijke regeling;
- Uitvoeringskosten mobiliteitscentrale.

Voor het totaalprogramma werken we 2 'W vragen' uit, namelijk 'wat willen we bereiken' en 'wat gaan we ervoor doen'. Per deelprogramma is vervolgens inzicht gegeven in de 'W vraag' wat mag het kosten.

Wat willen we bereiken

De doelstelling is om alle essentiële voorzieningen met publiek vervoer bereikbaar te houden waarbij de reiziger een positief oordeel heeft over de kwaliteit van de dienstverlening. Deze dienstverlening moet tegen aanvaardbare maatschappelijke kosten worden uitgevoerd. In 2026 zijn deze doelen als volgt geformuleerd:

- Daar waar de Flex operationeel is, is overal binnen 500 meter een opstappunt tussen 6 en 23 uur bereikbaar met publiek vervoer.
- De reiziger waardeert de dienstverlening met minimaal een 8 (uit 10). Hierbij wordt gemonitord op de reizigersaspecten zoals benoemd in de Regionale Mobiliteitsstrategie (RMS).
- De kosten voor de totale dienstverlening blijven binnen de begroting 2026. De begroting (exclusie indexatie) is taakstellend voor een periode van 4 jaar.

Wat gaan we hiervoor doen

De verantwoordelijkheid voor de aansturing en uitvoering van publiek vervoer in Zeeland ligt bij de Mobiliteitscentrale B.V. De gemeenschappelijke regeling is 100% aandeelhouder van de mobiliteitscentrale. De mobiliteitscentrale moet, op basis van data en inzichten, zorgen dat de gemeenschappelijke regeling goed geïnformeerd is en in staat is om sturing te geven aan het beleid rondom publiek vervoer in Zeeland.

De midoffice is als geheel een nieuwe rol voor de mobiliteitscentrale. De opdracht van de midoffice is de midden- en lange termijn dienstverlening zodanig in te richten (en bij te stellen) dat een optimum wordt geleverd aan drie doelen (KPI's) zoals geformuleerd: bereikbaarheid voorzieningen, tevredenheid reiziger en beheersing van kosten. Door uitvoering te geven aan taken van de midoffice kunnen de genoemde doelen ook worden bereikt.

De midoffice taken vallen uiteen in vijf onderdelen:

- Data analyse en kennisontwikkeling;
- Beleid(ontwikkeling);
- Reisproducten en betaalbaarheid;
- Contractbeheer;
- Communicatie.

2.1 Deelprogramma WMO

Onder dit deelprogramma valt het vervoeren van mensen met een functiebeperking woonachtig in Zeeland. Deze mensen kunnen geen gebruik maken van het reguliere openbaar vervoer en waarvoor de deelnemende gemeenten een indicatie voor taxivervoer hebben afgegeven. Het tarief dat de vervoerder in rekening brengt, is met de vervoerder contractueel overeengekomen.

Wat mag het kosten:

	2026	2027	2028	2029
Lasten deelprogramma WMO	€ 9.335.015	€ 9.615.065	€ 9.903.517	€ 10.200.622
Baten deelprogramma WMO	€ 9.335.015	€ 9.615.065	€ 9.903.517	€ 10.200.622
Saldo van baten en lasten	€ -	€ -	€ -	€ -
Mutatie reserves	€ -	€ -	€ -	€ -
Gerealiseerd resultaat	€ -	€ -	€ -	€ -

2.2 Deelprogramma Vraagafhankelijk vervoer jeugdzorg

Onder dit deelprogramma valt het vervoeren van jeugdigen van en naar instellingen voor jeugdhulp bij medische noodzaak of een beperking in de zelfredzaamheid. Het vervoer van jeugdigen van en naar behandellocaties is onderdeel van de jeugdhulpplicht. Het tarief dat de vervoerder in rekening brengt, is met de vervoerder contractueel overeengekomen.

Wat mag het kosten:

	2026	2027	2028	2029
Lasten deelprogramma Vraagafhankelijk vervoer jeugdzorg	€ 2.367.458	€ 2.438.482	€ 2.511.637	€ 2.586.986
Baten deelprogramma Vraagafhankelijk vervoer jeugdzorg	€ 2.367.458	€ 2.438.482	€ 2.511.637	€ 2.586.986
Saldo van baten en lasten	€ -	€ -	€ -	€ -
Mutatie reserves	€ -	€ -	€ -	€ -
Gerealiseerd resultaat	€ -	€ -	€ -	€ -

2.3 Deelprogramma Flex

De Flex is een nieuwe dienst als aanvulling op het reguliere busvervoer. De dienstverlening wordt aangeboden 7 dagen per week van 6 uur tot 23:00 uur. De reis kan met een app of telefonisch bij de mobiliteitscentrale worden geboekt. Een indicatie is niet vereist. Voor de reizigers binnen de bebouwde kom is er binnen een straal van 500 meter een opstapplaats, daarbuiten wordt de reiziger thuis opgehaald. Er wordt gereisd tegen OV-tarief waarbij ook de regulier OV-producten van toepassing zijn.

Wat mag het kosten:

	2026		2027		2028		2029	
Lasten deelprogramma Flex	€	4.120.000	€	4.774.050	€	4.917.272	€	5.064.790
Baten deelprogramma Flex	€	4.120.000	€	4.774.050	€	4.917.272	€	5.064.790
Saldo van baten en lasten	€	-	€	-	€	-	€	-
Mutatie reserves	€	-	€	-	€	-	€	-
Gerealiseerd resultaat	€	-	€	-	€	-	€	-

2.4 Deelprogramma Secretariaatskosten gemeenschappelijke regeling

Dit betreft de 'eigen' kosten van de gemeenschappelijke regeling. Dit is nader uitgewerkt in paragraaf 2.6 overhead.

2.5 Deelprogramma uitvoeringskosten mobiliteitscentrale

De mobiliteitscentrale is verantwoordelijk voor het inplannen van de ritten, afhandeling klachten en het onderhouden van de contacten met de taxivervoerders. De taxivervoerders sturen voor de diensten die zij leveren, facturen aan de mobiliteitscentrale. De mobiliteitscentrale rekent deze kosten vervolgens door aan de gemeenschappelijke regeling.

Wat mag het kosten:

	2026		2027		2028		2029	
Lasten deelprogramma uitvoeringskosten mobiliteitscentrale	€	2.387.952	€	3.695.591	€	3.806.458	€	3.920.652
Baten deelprogramma uitvoeringskosten mobiliteitscentrale	€	2.387.952	€	3.695.591	€	3.806.458	€	3.920.652
Saldo van baten en lasten	€	-	€	-	€	-	€	-
Mutatie reserves	€	-	€	-	€	-	€	-
Gerealiseerd resultaat	€	-	€	-	€	-	€	-

2.6 Overzicht algemene dekkingsmiddelen en overhead

Algemene dekkingsmiddelen

Om de uitgaven te kunnen doen voor de verschillende deelprogramma's zijn bijdragen vereist van de deelnemers. Deze zijn rechtstreeks verantwoord op het betreffende deelprogramma. Daarom is geen aparte verantwoording met betrekking tot de algemene dekkingsmiddelen.

Overhead

Middels een voorgeschreven programmaplan worden, in een apart overzicht, de kosten van overhead weergegeven. In de programma's zelf zijn de kosten opgenomen die direct betrekking hebben op het primaire proces. Voor overhead geldt alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van medewerkers in het primaire proces.

Overzicht overhead		2026		2027		2028		2029
Accountantskosten	€	35.000	€	36.050	€	37.132	€	38.245
Ambtelijk secretaris	€	100.000	€	90.000	€	90.000	€	90.000
Uitvoering administratie	€	25.000	€	25.750	€	26.523	€	27.318
Overige uitgaven	€	5.000	€	5.150	€	5.305	€	5.464
Rentebaten	€	-60.000	€	-60.000	€	-60.000	€	-60.000
Totaal	€	105.000	€	96.950	€	98.959	€	101.027

2.7 Onvoorzien

In de begroting is geen post voor onvoorzien opgenomen.

3. Paragrafen

3.1 Algemeen

Op grond van het BBV is het ook voor de gemeenschappelijke Publiek Vervoer Zeeland verplicht, voor zover van toepassing, de paragrafen op te stellen. De paragrafen lokale heffingen, onderhoud kapitaalgoederen en grondbeleid zijn niet van toepassing voor deze gemeenschappelijke regeling en zijn daarom ook niet opgenomen in de begroting.

3.2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In deze paragraaf behandelen we het weerstandsvermogen: de verhouding tussen de weerstandscapaciteit en de risico's die voor kunnen komen.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is gedefinieerd als “het vermogen van de gemeenschappelijke regeling om niet structurele financiële risico's op te kunnen vangen teneinde taken te kunnen voortzetten”. Het weerstandsvermogen is van belang voor het bepalen van de gezondheid van de financiële positie van de gemeenschappelijke regeling voor het begrotingsjaar, maar ook voor de meerjarenraming.

De gemeenschappelijke regeling beschikt per 1-1-2026 niet over een weerstandsvermogen. Het eigen vermogen is nihil en ook is geen sprake van een post onvoorzien. Dit betekent dat financiële risico's rechtstreeks terugkomen bij de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling.

Risico's

Een risico is een onzekere gebeurtenis die het behalen van afgesproken doel(en) en resultaten kan belemmeren of vertragen. Dit zijn naast financiële ook niet-financiële risico's, zoals bestuurlijke en juridische risico's, imago- en frauderisico's. Deze hebben niet (altijd) direct een financiële impact, maar kunnen (op termijn) wel grote gevolgen hebben voor de gemeente.

We onderkennen de volgende risico's:

- Overschrijding gefixeerde lasten: Als door toename van het gebruik van het vervoer de werkelijke kosten hoger worden dan de gefixeerde bijdrage door de deelnemers, is een risico dat deelnemers een extra bijdrage moeten betalen. Er kan ook geen beroep worden gedaan op een reserve, omdat de gemeenschappelijke regeling per 1-1-2026 nog geen reserve heeft.
- Klantontevredenheid over de kwaliteit van dienstverlening. Dit leidt tot mogelijke klachten en imagoschade.
- Contractuele aansprakelijkheid: Voor deze aansprakelijkheid dienen de gemeenten zelf zich te verzekeren.

Binnen de gemeenschappelijke regeling zijn beheersmaatregelen aanwezig om de hierboven benoemde risico's te beheersen. Op basis van managementinformatie en werkelijk verbruik per vervoerssoort, wordt periodiek gekeken of de gerealiseerde uitgaven in lijn liggen met de begroting.

Als sprake is van overschrijdingen, wordt beoordeeld waar de overschrijding het gevolg van is en aan welke deelnemer(s) dit is toe te wijzen. Daar zullen de extra kosten ook in rekening worden gebracht. Als de overschrijding het gevolg is van een stijging van het gebruik van de flex, is een optie om de spelregels van de flex te wijzigen, waardoor met de bestaande capaciteit toch een grotere vraag weggereden kan worden. Dit kan bijvoorbeeld door het verlengen van wachttijden en omrijtijden. De andere optie is het inhuren van meer vervoerscapaciteit. Het inhuren van extra capaciteit leidt tot overschrijding van het gefixeerde budget. Besluitvorming hierover is aan het algemeen bestuur waarbij de vastgelegde spelregels worden gevolgd om tot aanpassing budget van de gemeenschappelijke regeling te komen.

De klanttevredenheid wordt periodiek gemonitord op de reizigersaspecten zoals zijn benoemd in de Regionale Mobiliteitsstrategie (RMS). De mobiliteitscentrale rapporteert minimaal 1 keer per jaar aan het dagelijks bestuur van de gemeenschappelijke regeling over de status en geeft per kwartaal een update over de ontwikkelingen hierop.

Kengetallen

Voor BBV geldt een verplichte basisset van vijf financiële kengetallen. Het gaat om de kengetallen voor netto schuldquote en netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen, solvabiliteitsratio, structurele exploitatieruimte, belastingcapaciteit en grondexploitatie.

Kengetallen BBV	2026	2027	2028	2029
Netto schuldquote	0,8%	0,7%	0,7%	0,7%
Netto schuldquote, gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	0,8%	0,7%	0,7%	0,7%
Solvabiliteitsratio	0%	0%	0%	0%
Structurele exploitatieruimte	0%	0%	0%	0%
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

3.3 Financiering

Algemeen

De wet Fido stelt regels voor het financieringsgedrag van decentrale overheden. Met name gaat het om regels voor het beheersen van financiële risico's, zowel op aangetrokken als op uitgezette middelen, en voor het beheer van treasury. In het BBV is de verplichting tot het opstellen van financieringsparagrafen in de toelichting op de begroting en het jaarverslag opgenomen.

Financieringsinstelling

De huisbankier van de gemeenschappelijke regeling is de BNG-bank.

Schatkistbankieren

Voor decentrale overheden geldt dat zij verplicht zijn om overtollige middelen in de schatkist aan te houden. Deze verplichting geldt ook voor de gemeenschappelijke regeling Publiek Vervoer Zeeland.

Kasgeldlimiet/renterisiconorm

Gezien de gemeenschappelijke regeling geen externe financiering kent, voldoen wij aan deze norm.

Koers- en valutarisicobeheer

Er zijn/worden geen belangrijke c.q. omvangrijke financiële transacties aangegaan en daar zijn ook geen voornemens toe. Daarmee worden geen koers- en valutarisico's onderkend.

3.4 Bedrijfsvoering

In de begroting van de gemeenschappelijke regeling zijn geen personeelskosten opgenomen. Het personeel is in dienst van de mobiliteitscentrale en wordt doorbelast aan de gemeenschappelijke regeling. De uitvoering van de administratieve taken en secretariaats taken zijn uitbesteed aan een externe partij.

De gemeenschappelijke regeling heeft een financiële verordening. In deze verordening zijn ook bepalingen opgenomen inzake de rechtmatigheidsverantwoording door het dagelijks bestuur van de gemeenschappelijke regeling.

3.5 Verbonden partijen

De gemeenschappelijke regeling Publiek Vervoer Zeeland heeft 1 verbonden partij, namelijk de Mobiliteitscentrale B.V. De gemeenschappelijke regeling heeft 100% van de aandelen in deze B.V. De waarde van het aandelenbezit bedraagt per 1-12-2026: € 146.000.

3.6 Wet open overheid

Vanaf 1 mei 2022 is de Wet open overheid (Woo) ingegaan, met als doel:

- Een transparanter en actief openbaar makende overheid;
- het dienen van het belang van openbaarheid;
- publieke informatie openbaar te maken

De gemeenschappelijke regeling zet zich actief in om te voldoen aan deze doelstellingen. In het jaarverslag zal over de uitkomsten worden gerapporteerd.

Financiële begroting

4.1 Overzicht van baten en lasten

Hieronder is het overzicht van baten en lasten opgenomen inclusief meerjarenraming. Door het vaststellen van de begroting autoriseert het algemeen bestuur deze begrotingsbedragen.

Lasten:

	2026	2027	2028	2029
Programma Publiek Vervoer:				
Deelprogramma WMO	€ 9.335.015	€ 9.615.065	€ 9.903.517	€ 10.200.622
Deelprogramma Vraagafhankelijk vervoer Jeugdzorg	€ 2.367.458	€ 2.438.482	€ 2.511.637	€ 2.586.986
Deelprogramma Flex	€ 4.120.000	€ 4.774.050	€ 4.917.272	€ 5.064.790
Deelprogramma Secretariaatskosten GR PV	€ 105.000	€ 96.950	€ 98.959	€ 101.027
Deelprogramma Uitvoeringskosten				
Mobiliteitscentrale:				
* Reguliere taken	€ 2.631.252	€ 2.710.190	€ 2.791.495	€ 2.875.240
* Midoffice taken	€ 956.700	€ 985.401	€ 1.014.963	€ 1.045.412
* Bijdrage I&W	€ -1.200.000	€ -	€ -	€ -
Subtotaal:	€ 2.387.952	€ 3.695.591	€ 3.806.458	€ 3.920.652
Totaal lasten:	€ 18.315.425	€ 20.620.138	€ 21.237.842	€ 21.874.077

Baten:

	2026	2027	2028	2029
Programma Publiek Vervoer:				
Deelprogramma WMO	€ 9.335.015	€ 9.615.065	€ 9.903.517	€ 10.200.622
Deelprogramma Vraagafhankelijk vervoer Jeugdzorg	€ 2.367.458	€ 2.438.482	€ 2.511.637	€ 2.586.986
Deelprogramma Flex	€ 4.120.000	€ 4.774.050	€ 4.917.272	€ 5.064.790
Deelprogramma Secretariaatskosten GR PV	€ 105.000	€ 96.950	€ 98.959	€ 101.027
Deelprogramma Uitvoeringskosten				
Mobiliteitscentrale	€ 2.387.952	€ 3.695.591	€ 3.806.458	€ 3.920.652
Totaal baten:	€ 18.315.425	€ 20.620.138	€ 21.237.842	€ 21.874.077
Saldo van baten en lasten:	€ -	€ -	€ -	€ -
Toevoegingen aan reserves:	€ -	€ -	€ -	€ -
Onttrekkingen aan reserves:	€ -	€ -	€ -	€ -
Gerealiseerd resultaat	€ -	€ -	€ -	€ -

4.2 Gehanteerde uitgangspunten begroting

De genoemde bedragen zijn exclusief BTW. De bijdragen per deelnemer en per deelprogramma zijn opgenomen in paragraaf 5.

De bijdragen die de deelnemers doen in de gemeenschappelijke regeling zijn gebaseerd op fixatie.

De bijdrage over 2026 vanuit de gemeenten is berekend op basis van de werkelijke besteding 2024 verhoogd met de NEA index per jaar. De NEA index voor 2025 bedraagt 1,5% en voor 2026 is deze voorlopig bepaald op 3%.

De bijdragen over 2027 t/m 2029 zijn eveneens gefixeerd op basis van 2026 verhoogd met de (voorlopige) NEA index. Uitgegaan is van een jaarlijkse stijging van 3%. De definitieve bijdrage wordt bepaald aan de hand van de definitieve NEA index voor het betreffende jaar.

De bijdrage van de Provincie Zeeland in de Flex wordt ieder jaar ook geïndexeerd met de NEA index. Indien in een jaar sprake is van een aanbesteding wordt het eventuele prijseffect meegenomen in de fixatie. De secretariaatskosten gemeenschappelijke regeling en uitvoeringskosten mobiliteitscentrale worden ieder jaar geïndexeerd met een gemiddeld indexcijfer van de loonstijgingen vanuit de mobiliteitscentrale over de afgelopen 3 jaar. In de meerjarenbegroting is voorlopig uitgegaan van een jaarlijkse stijging van 3%.

Een uitzondering is het jeugdzorgvervoer. Ook deze kosten zijn gefixeerd, echter grote fluctuaties in de afname van jeugdzorgvervoer wordt niet uitgesloten. Daarom is het mogelijk om de fixatie bij grote verandering van het vraagafhankelijk jeugdzorgvervoer aan te passen. Aanpassing gebeurt alleen bij grote verandering (15% verschil tussen realisatie en begroting in een jaar). Het gefixeerde bedrag wordt bijgesteld in het jaar na verandering.

4.3 Toelichting overzicht baten en lasten

Per deelprogramma is een nadere toelichting opgenomen over de (gefixeerde) bijdrage per deelnemer.

Deelprogramma WMO

Hieronder is per gemeente opgenomen wat de netto bijdrage is over het boekjaar 2026. In deze bijdrage is rekening gehouden met de eigen bijdrage welke door de gebruiker betaald moet worden.

Deelnemer	Ingeschatte brutokosten	Eigen bijdrage	Gefixeerd bedrag 2026
Gemeente Hulst	€ 1.086.042	€ 199.034	€ 887.008
Gemeente Sluis	€ 929.178	€ 135.550	€ 793.628
Gemeente Terneuzen	€ 1.705.083	€ 326.310	€ 1.378.773
Gemeente Borsele	€ 553.409	€ 85.100	€ 468.309
Gemeente Goes	€ 1.137.887	€ 233.669	€ 904.218
Gemeente Kapelle	€ 227.982	€ 39.869	€ 188.113
Gemeente Noord-Beveland	€ 313.918	€ 46.030	€ 267.888
Gemeente Reimerswaal	€ 443.479	€ 68.096	€ 375.383
Gemeente Schouwen-Duiveland	€ 1.015.418	€ 174.582	€ 840.837
Gemeente Tholen	€ 793.866	€ 115.692	€ 678.174
Gemeente Middelburg	€ 1.252.550	€ 228.854	€ 1.023.696
Gemeente Veere	€ 677.829	€ 49.352	€ 628.478
Gemeente Vlissingen	€ 1.107.987	€ 207.476	€ 900.511
Totaal	€ 11.244.627	€ 1.909.613	€ 9.335.015

Deelprogramma vraagafhankelijk vervoer jeugdhulp

Hieronder is per gemeente opgenomen wat de netto bijdrage is over het boekjaar 2026. Voor de jeugdhulp is geen sprake van een eigen bijdrage.

Deelnemer	Gefixeerd bedrag 2026
Gemeente Hulst	€ 312.546
Gemeente Sluis	€ 383.318
Gemeente Terneuzen	€ 486.347
Gemeente Borsele	€ 74.838
Gemeente Goes	€ 157.031
Gemeente Kapelle	€ 58.346
Gemeente Noord-Beveland	€ 31.654
Gemeente Reimerswaal	€ 262.115
Gemeente Schouwen-Duiveland	€ 110.151
Gemeente Tholen	€ 90.271
Gemeente Middelburg	€ 85.820
Gemeente Veere	€ 88.159
Gemeente Vlissingen	€ 226.861
Totaal	€ 2.367.458

Deelprogramma Flex

Dit betreft de netto inbreng door de Provincie Zeeland. Hierbij is rekening gehouden met de baten uit verkoop van toegangsbewijzen.

Deelnemer	Gefixeerd bedrag 2026
Provincie Zeeland	€ 4.120.000

Deelprogramma secretariaatskosten GR PV

De secretariaatskosten 2026 kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Secretariaatskosten	2026
Accountantskosten	€ 35.000
Ambtelijk secretaris	€ 100.000
Uitvoering administratie	€ 25.000
Overige uitgaven	€ 5.000
Rentebaten	€ -60.000
Totaal	€ 105.000

Deelprogramma uitvoeringskosten mobiliteitscentrale

Dit betreft de bijdrage van de deelnemers in de kosten van de mobiliteitscentrale. Dit is met name voor de inzet van personeel. De kosten van de mobiliteitscentrale worden voor 2026 ingeschat op € 3.587.952. Voor 2026 is rekening gehouden met een subsidie van het Ministerie van I&A van € 1.200.000. De netto bijdrage door de deelnemers bedraagt € 2.387.952. Deze bijdrage kan als volgt worden toegerekend aan de deelnemers:

Deelnemer	Bijdrage 2026
Gemeente Hulst	€ 154.783
Gemeente Sluis	€ 151.866
Gemeente Terneuzen	€ 240.663
Gemeente Borsele	€ 68.056
Gemeente Goes	€ 132.973
Gemeente Kapelle	€ 30.881
Gemeente Noord-Beveland	€ 37.532
Gemeente Reimerswaal	€ 79.878
Gemeente Schouwen-Duiveland	€ 119.157
Gemeente Tholen	€ 96.285
Gemeente Middelburg	€ 247.738
Gemeente Veere	€ 71.569
Gemeente Vlissingen	€ 231.222
Provincie Zeeland	€ 725.350
Totaal	€ 2.387.952

4.4 Overzicht incidentele baten en lasten

Onder incidentele baten en lasten worden verstaan baten en lasten die zich niet langer dan drie jaar voordoen. In de begroting 2026 is geen sprake van incidentele baten en lasten.

4.5 Geprognosticeerde balans

In de geprognosticeerde balans wordt inzicht gegeven in de verwachte bezittingen en schulden over de jaren 2026 t/m 2029.

Activa per 31 december	2026	2027	2028	2029
Financiële vaste activa	€ 146.000	€ 146.000	€ 146.000	€ 146.000
Liquide middelen	€ 1.526.285	€ 1.718.345	€ 1.769.820	€ 1.822.840
Totaal activa	€ 1.672.285	€ 1.864.345	€ 1.915.820	€ 1.968.840
Passiva per 31 december	2026	2027	2028	2029
Eigen vermogen	€ -	€ -	€ -	€ -
Gerealiseerd resultaat	€ -	€ -	€ -	€ -
Kortlopende schulden	€ 1.672.285	€ 1.864.345	€ 1.915.820	€ 1.968.840
Totaal passiva	€ 1.672.285	€ 1.864.345	€ 1.915.820	€ 1.968.840

4.6 Overzicht geraamde baten en lasten per taakveld

Op grond van het BBV dient een overzicht gegeven te worden van de geraamde baten en lasten per taakveld. Hieronder wordt dit overzicht weergegeven.

Omschrijving taakveld	Lasten 2026	Baten 2026	Saldo
0.4 Overhead	€ 105.000	€ 105.000	€ -
2.5 Openbaar vervoer	€ 4.845.350	€ 4.845.350	€ -
6.60 Hulpmiddelen en diensten (Wmo)	€ 10.672.291	€ 10.672.291	€ -
6.752 Jeugdhulp ambulant regionaal	€ 2.692.784	€ 2.692.784	€ -
	€ 18.315.425	€ 18.315.425	€ -

5. Overzicht bijdragen 2026 deelnemende organisaties

Deelnemer	WMO	Jeugdhulp	Flex	Secretariaatskosten GR PV	Uitvoeringskosten mobiliteitscentrale	Totale bijdrage 2026
Gemeente Hulst	€ 887.008	€ 312.546	€ -	€ 4.375	€ 154.783	€ 1.358.712
Gemeente Sluis	€ 793.628	€ 383.318	€ -	€ 4.375	€ 151.866	€ 1.333.187
Gemeente Terneuzen	€ 1.378.773	€ 486.347	€ -	€ 8.750	€ 240.663	€ 2.114.533
Gemeente Borsele	€ 468.309	€ 74.838	€ -	€ 4.375	€ 68.056	€ 615.578
Gemeente Goes	€ 904.218	€ 157.031	€ -	€ 8.750	€ 132.973	€ 1.202.972
Gemeente Kapelle	€ 188.113	€ 58.346	€ -	€ 4.375	€ 30.881	€ 281.715
Gemeente Noord-Beveland	€ 267.888	€ 31.654	€ -	€ 4.375	€ 37.532	€ 341.449
Gemeente Reimerswaal	€ 375.383	€ 262.115	€ -	€ 4.375	€ 79.878	€ 721.751
Gemeente Schouwen-Duiveland	€ 840.837	€ 110.151	€ -	€ 4.375	€ 119.157	€ 1.074.520
Gemeente Tholen	€ 678.174	€ 90.271	€ -	€ 4.375	€ 96.285	€ 869.106
Gemeente Middelburg	€ 1.023.696	€ 85.820	€ -	€ 8.750	€ 247.738	€ 1.366.004
Gemeente Veere	€ 628.478	€ 88.159	€ -	€ 4.375	€ 71.569	€ 792.580
Gemeente Vlissingen	€ 900.511	€ 226.861	€ -	€ 8.750	€ 231.222	€ 1.367.344
Provincie Zeeland	€ -	€ -	€ 4.120.000	€ 30.625	€ 725.350	€ 4.875.975
	€ 9.335.015	€ 2.367.458	€ 4.120.000	€ 105.000	€ 2.387.952	€ 18.315.425

Op te nemen in administratie van de deelnemer (IV3)

Deelnemer	6.60 Hulpmiddelen en diensten (Wmo)	6.752 Jeugdhulp ambulant regionaal	2.3 Openbaar vervoer	Totale bijdrage 2026
Gemeente Hulst	€ 1.004.697	€ 354.015	€ -	€ 1.358.712
Gemeente Sluis	€ 898.983	€ 434.204	€ -	€ 1.333.187
Gemeente Terneuzen	€ 1.563.149	€ 551.384	€ -	€ 2.114.533
Gemeente Borsele	€ 530.760	€ 84.818	€ -	€ 615.578
Gemeente Goes	€ 1.024.970	€ 178.002	€ -	€ 1.202.972
Gemeente Kapelle	€ 215.022	€ 66.693	€ -	€ 281.715
Gemeente Noord-Beveland	€ 305.367	€ 36.082	€ -	€ 341.449
Gemeente Reimerswaal	€ 424.994	€ 296.757	€ -	€ 721.751
Gemeente Schouwen-Duiveland	€ 950.061	€ 124.459	€ -	€ 1.074.520
Gemeente Tholen	€ 767.010	€ 102.096	€ -	€ 869.106
Gemeente Middelburg	€ 1.260.345	€ 105.659	€ -	€ 1.366.004
Gemeente Veere	€ 695.079	€ 97.501	€ -	€ 792.580
Gemeente Vlissingen	€ 1.092.193	€ 275.151	€ -	€ 1.367.344
Provincie Zeeland	€ -	€ -	€ 4.875.975	€ 4.875.975
	€ 10.732.629	€ 2.706.821	€ 4.875.975	€ 18.315.425

De kosten van het deelprogramma secretariaatskosten GR PV en uitvoeringskosten mobiliteitscentrale zijn naar rato van de begrote kosten WMO, jeugdhulp en flex toegerekend aan de hierboven genoemde taakvelden.

6. Besluit

Het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling Publiek Vervoer Zeeland

Gezien het voorstel van het dagelijks bestuur van 15 januari 2026

Gelet op de bepalingen van de gemeenschappelijke regeling

B E S L U I T:

1. De programmabegroting 2026 en de meerjarenraming 2027-2029 vast te stellen.

Aldus vastgesteld door het algemeen bestuur in zijn vergadering van 15 januari 2026

Hoogachtend,