



IN HET KORT

4.100.000

downloads Reisplanner Xtra

400.000 tot 500.000 reisadviezen per dag

Feedback-knop voor drukte in de trein



NIET



Ruim 1.500.000
ritten met OV-fiets

Opening eerste
OV-servicewinkels
in Den Haag en Breda



9 juli 2014

Heel Nederland checkt in
en uit met OV-chipkaart



76% van de reizigers geven **>7**
voor het reizen per trein



Schone treinen

Doelstelling van 55% was door
schoonmaakstaking onhaalbaar



Rijden van treinen **2,2%**
energie-efficiënter



INTERCITY BRUSSEL

van 12 naar 16 keer per dag



18.000 dagen is er
door medewerkers
een opleiding
gevolgd



Mobiliteit heeft positieve impact
op de maatschappij



Reistijd heeft negatieve impact
op de maatschappij

Punctualiteit

94,9%

94,9% van de treinen reed op tijd
In 2013 was dit 93,6%

Vanaf 2018 rijden
alle elektrische,
Nederlandse treinen
op **groene** stroom



Winst 2014
180 miljoen euro



Investerings 2014
461 miljoen euro



Opbrengsten 2014
4.144 miljoen euro

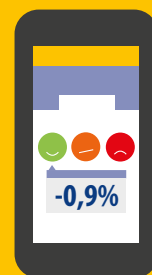


Winst ScotRail-concessie
in het Verenigd Koninkrijk

54
STS-passages
in 2014



Drukte in de trein
74,6% van de
reizigers geeft
een 7 of hoger



28.348 medewerkers NS



2014 in een notendop

In 2014 zijn stappen gezet om met andere vervoerders en stakeholders in het openbaar vervoer de reiziger nog meer centraal te stellen. Dit heeft mede geleid tot voorzichtige verbetering in algemene klantwaardering, reputatie en punctualiteit. Reinheid en drukte in de treinen scoorden ondermaats. NS heeft over 2014 haar impactanalyse uitgebreid van milieu- naar milieu- en sociaaleconomische impact. Daaruit blijkt het belang van onze deur-tot-deurstrategie.

Onze hoofddoelstellingen

	2014	Doel 2014	2013
Klanttevredenheid	76%	76%	75%
Reizigerspunctualiteit	92,3%	90,5%	90,0%
LTI frequency rate	3,3	3,8	4,3
Reputatie	53,5	53,0	50,2

Hoewel we de hoofddoelstellingen alle hebben gehaald, geldt voor NS: gemiddeld goed is niet goed genoeg. Daarom richten we ons de komende jaren juist op trajecten waar het niet goed gaat en blijven we investeren, bijvoorbeeld in nieuwe Sprinters, IT en reisinformatie. Het is onze ambitie om in 2017 de hoofddoelstellingen structureel op een nog hoger niveau te hebben.

Onze financiën

Het resultaat na belasting bedroeg over 2014 €180 miljoen (2013: € -/- 43 miljoen, mede door het wegvallen van de V250-treinen). Het resultaat over 2014 was mede te danken aan bijzondere effecten, zoals het vrijvallen van eerder gevormde voorzieningen. Het onderliggende bedrijfsresultaat, na correctie voor de bijzondere posten, is met € 84 miljoen (2013: € 78 miljoen) onvoldoende. Dit zal in 2015 extra onder druk komen vanwege verhoogde concessiekosten (o.a. voor het mogen rijden op het spoor) en aanzienlijke investeringen (in nieuwe treinen, toegankelijkheid, IT en bijvoorbeeld onderhoudswerkplaatsen). De omzet kwam uit op € 4.144 miljoen. (2013: € 3.873 miljoen).

Vooruitblik

NS wil de reiziger op 1, 2 en 3 zetten. Iedere dag opnieuw. 2015 staat voor een groot deel in het teken van de uitvoering van de nieuwe geïntegreerde concessie (looptijd 2015-2024). De komende jaren gaat NS verder met het verbeteren van de sociale veiligheid en het tegengaan van zwartrijden. Dit doen we onder meer met het in gebruik nemen van de stationspoortjes. Vóór eind 2017 zullen 82 stations hiermee uitgerust zijn. Daarnaast zal NS samen met andere vervoerders en stakeholders onverminderd blijven werken aan het eenvoudiger en aantrekkelijker maken van de deur-tot-deurreis en het openbaar vervoer in Nederland om zo de mobiliteit te verbeteren.



Inhoud

1	2	Jaarverslag in het kort		
2	8	Profiel van de onderneming		
3	12	Verslag van de raad van bestuur		
4	16	Verslag van de raad van commissarissen		
5	21	Dialogoog met onze stakeholders		
6	30	Onze strategie		
7	37	Verslag van activiteiten	38	Beleving van de treinreis
			44	Operationele prestaties
			52	Reizen van deur tot deur
			58	Onze activiteiten in Europa
			61	Overige activiteiten
			65	Onze financiën
8	71	Onze impact op milieu en maatschappij		
9	79	Managen van risico's		
10	89	Corporate Governance		
11	95	Vooruitblik 2015		
12	97	Reikwijdte en verslaggevingscriteria		
13	101	Jaarrekening	102	Geconsolideerde jaarrekening 2014
			171	Enkelvoudige jaarrekening 2014
	176	Overig	176	Overige gegevens
			185	Tien jaren NS



Voorwoord

// Op 15 december 2014 zetten staatssecretaris Wilma Mansveld, ProRail-directeur Patrick Buck en ondergetekende op station Den Haag Hollands Spoor hun handtekening onder de beheer- en vervoerconcessie 2015-2024. ProRail, het ministerie van Infrastructuur en Milieu en NS hebben heldere afspraken gemaakt hoe we gezamenlijk, en met andere vervoerders en OV-partners, elke OV-reiziger elke dag een goede ervaring willen bieden. De ondertekening vormde een mooie afsluiting van het jaar en een symbolische opstap naar 2015 en volgende jaren.

In dit jaarverslag leggen we met name verantwoording af aan onze Nederlandse stakeholders over het afgelopen jaar. In 2014 hebben we het fundament gelegd voor de komende concessieperiode. Om de beloftes aan de reiziger de komende 10 jaar te kunnen waarmaken, heeft NS haar strategie herijkt. We zetten de reiziger op 1, 2 en 3 in al onze processen en richten ons op een goede ervaring van álle reizigers in hun reis van deur tot deur. Met onze deur-deurstrategie spelen we ook in op de veranderende vraag naar openbaar vervoer. Onze activiteiten in het buitenland gebruiken we om van te leren, de ervaringen komen waar mogelijk ten dienste van de Nederlandse reizigers.

Ook introduceerden we de managementprincipes Eenheid, Eenvoud en Eigenaarschap die de leidraad vormen voor het dagelijkse werk van alle NS'ers. Om met de top van het bedrijf dichter op de operatie te zitten, integrale afwegingen te kunnen maken en slagvaardiger te opereren, hebben we in 2014 de besturing van het bedrijf aangepast: we werken sinds dit jaar met een Executive Committee met daarin naast de tweehoofdige raad van bestuur ook de directeuren van de bedrijfsonderdelen, HR en Communicatie & Strategie.

NS kijkt terug op een jaar waarin de resultaten als klanttevredenheid en punctualiteit gemiddeld gezien goed waren. Dat is mooi, maar tegelijkertijd richten we ons steeds meer op trajecten en stations waar het nog niet goed genoeg gaat. Bijvoorbeeld omdat de treinen te druk zijn of te vaak vertraging hebben. Daar zijn we transparant over en we vragen sinds afgelopen jaar ook reizigers zelf om hun feedback. Die kunnen ze geven via de app Reisplanner Xtra, wat ons weer informatie geeft voor (bij)sturing.

In 2014 bereikten we een mijlpaal met de OV-chipkaart: als eerste land ter wereld checken alle OV-reizigers in en uit.

Om dit zo soepel mogelijk te laten verlopen, hebben we veel extra medewerkers ingezet op stations en bij de Klantenservice. Ander belangrijk moment was het groenestroomcontract dat NS namens alle vervoerders heeft afgesloten met Eneco: vanaf 2018 rijden alle elektrische treinen in Nederland volledig op groene stroom, in 2015 is dat al de helft.

Op 14 december 2014 ging de nieuwe dienstregeling van start. Elk station krijgt nu doordeweeks overdag minstens één keer per half uur een trein in beide richtingen. Samen met NMBS rijden we 16 treinen per dag over de HSL tussen Amsterdam en Brussel. De Thalys rijdt 12 keer per dag naar Brussel en dan een aantal maal door naar Parijs of Lille.

NS won in 2014 de Kristalprijs mede naar aanleiding van de in het jaarverslag van 2013 opgenomen milieu-winst-en-verliesrekening. In het jaarverslag 2014 hebben we deze rapportage verder uitgebreid. We geven nu ook een kwantificering van onze sociaaleconomische impact op de maatschappij.

De komende jaren leggen we de lat van onze dienstverlening verder omhoog, met oog voor onze verplichtingen en de verwachtingen van onze reizigers en stakeholders. Waarbij we willen bereiken dat steeds meer mensen kiezen voor het reizen met het openbaar vervoer.

We danken al onze medewerkers voor hun bijdrage het afgelopen jaar."

Timo Hugues



2

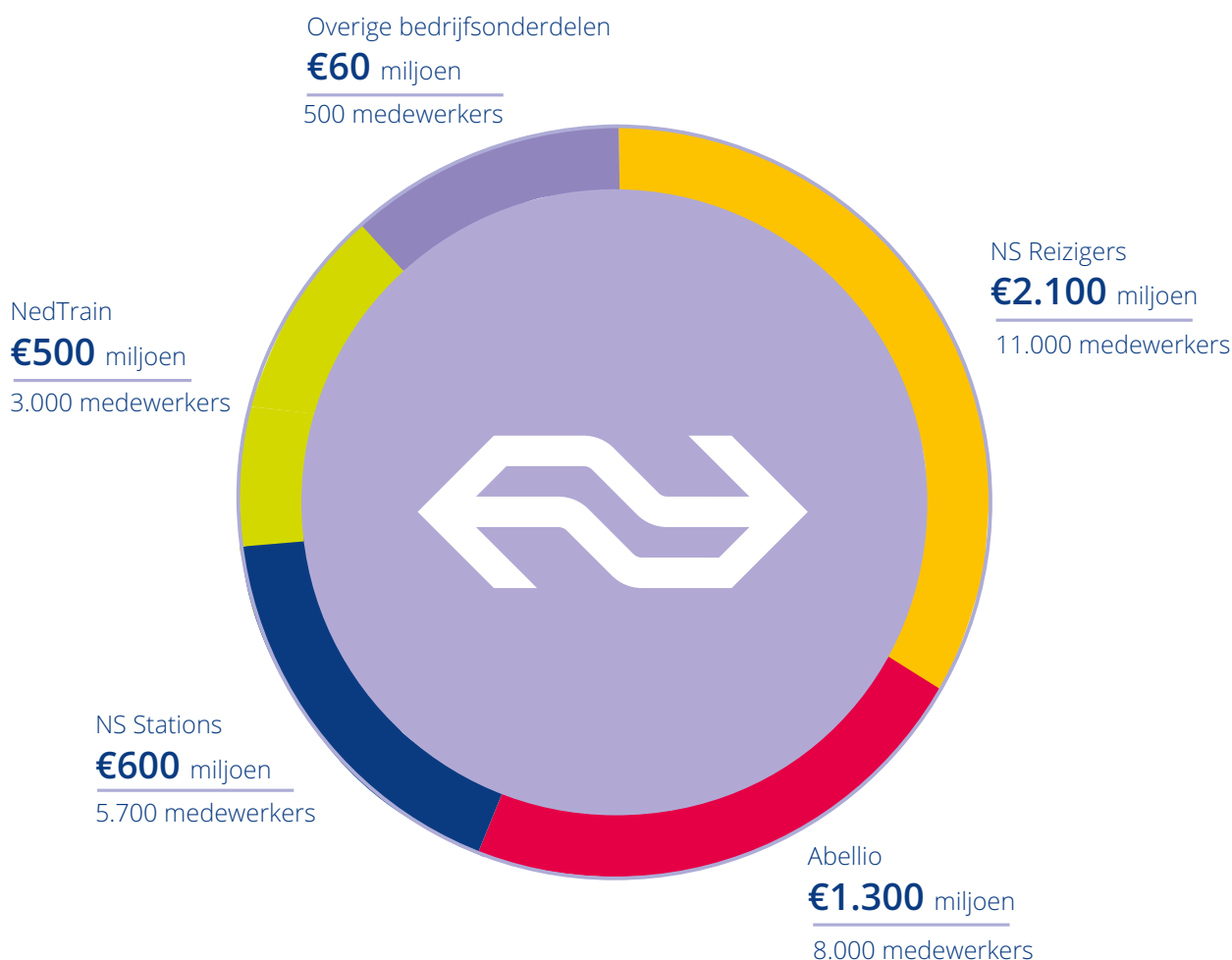
Profiel van de
onderneming

NS is actief in de wereld van het openbaar vervoer. Met betrouwbaar reizigersvervoer, comfortabele treinen en bussen, levendige stations en stationsgebieden en tal van diensten voor een aangename reis van deur tot deur. Onze 28.500 medewerkers bundelen hun inspanningen rond één missie: reizigers voelen zich verbonden door NS. NS is actief in zowel reizigersvervoer als in stationsontwikkeling en -exploitatie en behaalt daarmee een omzet van circa € 4,1 miljard. 86% daarvan komt uit het reizigersvervoer.

NS in Nederland en Europa

De oudste voorganger van NS, de HIJSM, werd in 1837 opgericht. NS draagt alweer ruim 175 jaar bij aan de mobiliteit en vooruitgang van Nederland. Nog steeds is de maatschappelijke rol in deze thuismarkt van groot belang. De laatste twaalf jaar bouwt NS via dochter Abellio een groeiend aandeel op in het treinverkeer in andere Europese landen.

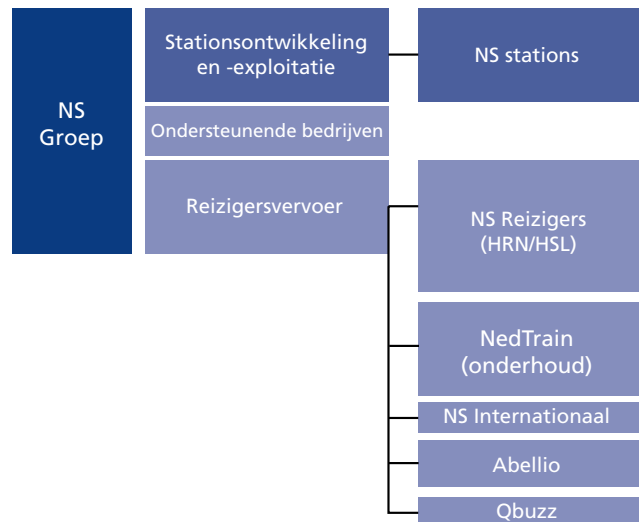
NS Reizigers is verantwoordelijk voor de uitvoering van het treinvervoer op het Nederlandse hoofdrailnet en de HSL-Zuid en de daarmee samenhangende verkoop- en serviceactiviteiten. Met ruim 11.000 medewerkers en een omzet van € 2,1 miljard, is dit het grootste en meest beeldbepalende bedrijfs onderdeel van NS. NS Reizigers verzorgt de logistiek, verstrekt reisinformatie, verkoopt vervoerbewijzen en beheert de klantenservice.



NedTrain verzorgt het onderhoud van treinen in Nederland en werkt continu aan de modernisering en verduurzaming van onze treinen. Met 3.000 medewerkers werkt NedTrain louter business-to-business, met name binnen NS voor NS Reizigers. De omzet bedraagt € 500 miljoen.

NS Stations neemt het beheer en de exploitatie van de Nederlandse stations en de ontwikkeling op en rond deze stations voor haar rekening. Het bedrijf, met 5.700 medewerkers, werkt hiertoe nauw samen met overheden en partners. NS Stations heeft een omzet van € 600 miljoen. NS Stations is actief in horeca, retail en vastgoedontwikkeling en -exploitatie en verantwoordelijk voor voorzieningen rond stations die belangrijk zijn voor een soepele reis van deur tot deur, zoals OV-fiets en NS Zonetaxi. Reizigersbehoeften – aangenaam verblijf, veiligheid, comfort en reistijd – staan daarin centraal. Het aantal stations in Nederland bedraagt 406.

NS-dochter Abellio verwerft en verzorgt openbaarvervoerconcessies om de positie van NS op de liberaliserende Europese markt te verstevigen. Bij Abellio werken 8.000 medewerkers.



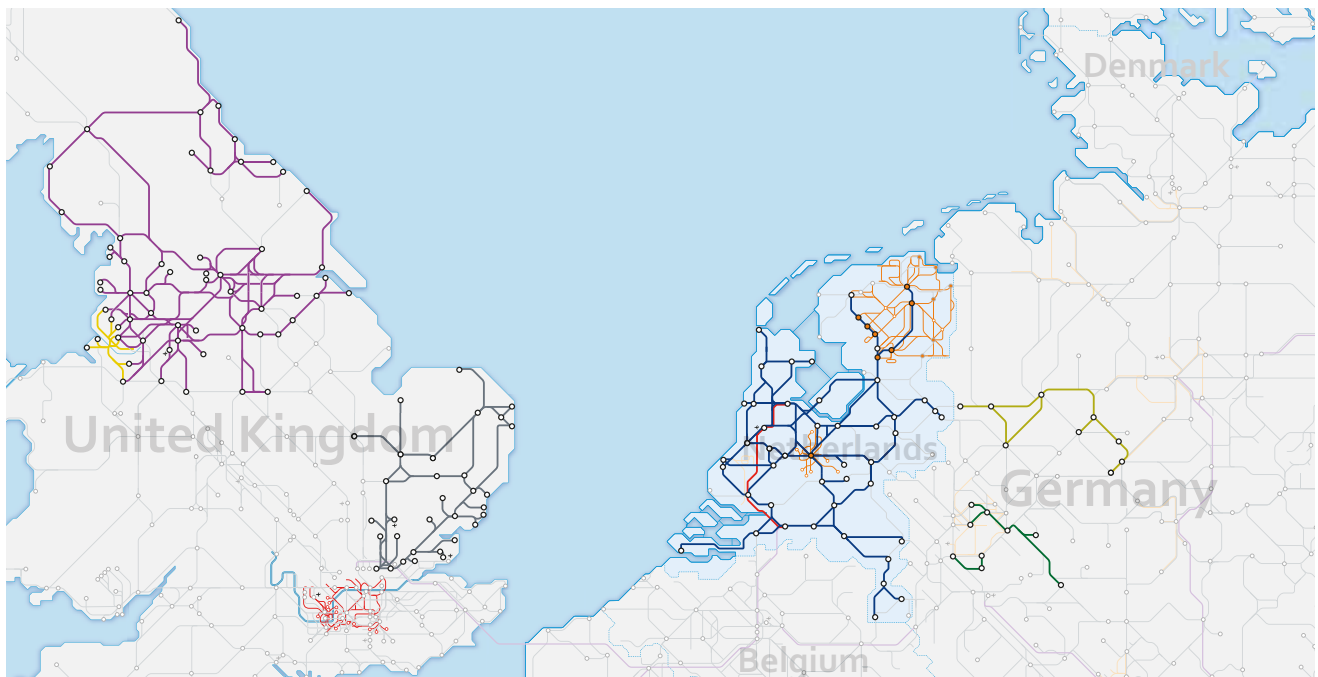
Abellio is met treinen en bussen actief in het Verenigd Koninkrijk en met Qbuzz in Nederland. In Duitsland heeft Abellio 5 treinconcessies. De omzet van Abellio bedraagt € 1,3 miljard.

Executive Committee

De Executive Committee neemt belangrijke besluiten voor de onderneming. De samenstelling eind 2014 was als volgt:

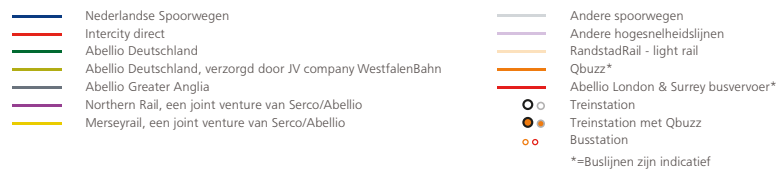


V.l.n.r.: Timo Huges, Michiel van Roozendaal, Maurice Unck, Marjan Rintel, Jeff Hoogesteger, Engelhardt Robbe, Michiel Noy en Hans Hemels



Concessies van NS in Europa

In Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk



Hans Hemels Directeur HR en Organisatie, Jeff Hoogesteger Directievoorzitter Abellio, Timo Huges CEO, Michiel Noy Directievoorzitter NS Stations, Marjan Rintel Directievoorzitter NS Reizigers, Engelhardt Robbe CFO, Michiel van Roozendaal Directievoorzitter NedTrain, Maurice Unck Directeur Communicatie & Strategie.

Over de scope van dit verslag

NS heeft begin 2014 haar strategie herijkt. De focus van NS ligt de komende jaren op de reiziger en zijn comfortabele reis van deur tot deur. Primair richt NS zich op Nederland en op de verbetering van de operationele prestaties op het spoor. Die worden ondersteund door activiteiten op het gebied van fietsvoorzieningen, busvervoer en stations. De reiziger verdient de beste dienstverlening tegen de juiste prijs. Daarvoor doen we ervaring op in het buitenland, dat houdt ons scherp. Ons doel is in Europa kennis en ervaring op te doen die nuttig zijn bij de exploitatie van het hoofdrailnet, en voorbereid te zijn op mogelijke verdere liberalisering van de markt. NS is een bedrijf met de basis in Nederland en met een Nederlandse aandeelhouder: het ministerie van Financiën. Net als NS verlangt ook de aandeelhouder dat onze buitenlandse activiteiten bijdragen aan het publieke belang in Nederland. In dit jaarver-

slag leggen we daarom primair verantwoording af aan onze Nederlandse stakeholders. Zij geven aan dat ze onze activiteiten in Europa een materieel thema vinden. Daarom nemen we van onze dochter Abellio de resultaten op die relevant zijn voor de Nederlandse stakeholders.

Onze stakeholders verwachten van NS dat ze een financieel gezonde onderneming is. Daarnaast zijn ze vooral geïnteresseerd in de niet-financiële resultaten. Klanttevredenheid, veiligheid en punctualiteit zijn voor veel stakeholders belangrijker dan rendement. Dit blijkt ook uit de stakeholderdialoog. In het jaarverslag zullen we daarom ook relatief veel aandacht geven aan deze belangrijke onderwerpen.



3

Verslag van
de raad
van bestuur

Bouwen aan de toekomst

2014 was voor NS een jaar van bouwen aan klantgerichtheid, transparantie en samenwerking. Binnen NS richtten we de aandacht op ontkokering, stroomlijning van processen en snellere besluitvoering om dat mogelijk te maken. Met een herijkte strategie en een nieuw besturingsmodel zetten we koers richting de toekomst.

De reiziger op 1, 2 en 3: dat credo is door de hele sector omarmd, van reizigersorganisaties tot het ministerie van IenM. CEO Timo Huges: "We hebben dit jaar al de reiziger een beter product kunnen bieden. De reizigerspunctualiteit en de reputatie zijn gestegen. 'NS zegt eindelijk eens waar het op staat', horen we steeds vaker van reizigers en van reizigersorganisaties." CFO Engelhardt Robbe: "We zijn op de goede weg, maar staan pas aan het begin. Een belangrijk omslagpunt in het nieuwe denken bij NS is het sturen op output. We gaan in de nieuwe concessie 2015-2024 bijvoorbeeld uit van reizigerspunctualiteit in plaats van treinpunctualiteit." NS denkt nog te vaak vanuit het proces, wil hij maar zeggen. "Het gaat erom of de reiziger op tijd op zijn bestemming aankomt, niet of de trein binnen een bepaalde marge van de streefwaarden rijdt. We moeten meer door de bril van de reiziger kijken."

Solide start

Met het strategische thema Reiziger op 1, 2 en 3 en het managementprincipe van 'de drie E's' Eenheid, Eenvoud en Eigenaarschap, zoekt en vindt NS steeds vaker de samenwerking met andere partijen. Zoals met ProRail in het programma Beter en Meer. De contouren van dit programma werden in 2014 zichtbaar. Samenwerken in Beter en Meer moet onder meer het hoogfrequent rijden vormgeven, voor meer capaciteit zorgen, betere prestaties opleveren bij verstoringen in de winter en het spoor veiliger maken. Robbe: "We hebben dit jaar een solide start gemaakt. Het doel is de dienstverlening aan de reiziger verbeteren."

Ook met andere partijen werkt NS steeds intensiever samen. Met de ministeries van IenM en Financiën, met regionale overheden en met andere vervoerders. Want de reiziger maakt het niet uit wie het openbaar vervoer doet, als het maar goed geregeld is. Huges: "Daar past geen navelstaarderij bij. Het

gaat er niet om wie gelijk heeft, maar hoe de reiziger zijn reis ervaart."

Taart

Dat begint volgens hem bij een gezamenlijke visie die moet leiden tot een eenvoudiger treinproduct. Hoewel pril, zijn er succesvolle voorbeelden te noemen. Dit vertaalt zich in het streven naar één opstaptarief, het idee voor 'single check in-check out' bij het reizen met meerdere vervoerders en de OV-servicewinkels op enkele stations. Maar ook het afstemmen van de dienstregeling en reisinformatie met regionale bus-, tram en metro-ondernemingen en integrale keten-reisinformatie. Succes is alleen mogelijk als bij alle partijen de reiziger voorop staat, stelt Robbe. "Niet alleen de NS-reiziger, maar de Nederlandse reiziger. Wie is als beste in staat om een bepaald deel van keten te verzorgen, daar gaat het om."

Huges: "Wij nemen als OV-speler onze verantwoordelijkheid en sporen iedereen aan samen aan oplossingen te werken voor het algemeen maatschappelijk belang. Denk aan het groenestroomcontract dat we met de andere vervoerders en Eneco hebben afgesloten. Als we het samen doen, zijn er geen win-losesituaties meer, maar alleen maar win-win." Robbe vult aan: "Het gaat er niet primair om hoe we de taart verdelen, maar hoe we het aandeel OV in het totale mobiliteitsaanbod groter maken."

Kort op de bal

Alles op alles zetten voor de reiziger betekent ook: bereid zijn om te investeren. Dat doet NS met onder meer de aankoop van nieuwe treinen zoals de Sprinter Nieuwe Generatie en de Flirt: nieuwe Sprinters die NS vanaf 2017 en 2018 kan inzetten. De nieuwe concessie trekt financieel een wissel op de organisatie de komende jaren. "Financieel hebben we in 2014

een acceptabel jaar gehad mede dankzij bijzondere meevalers,” zegt Robbe, “maar komend jaar wordt spannender.” Tegelijk wil NS een kwaliteitsslag in haar dienstverlening en in haar interne processen maken. Huges: “Dat betekent dat we efficiënter moeten gaan werken. Korter op de bal, z gezegd, naar een beter resultaat met minder middelen. Robbe: “We hebben onze processen veel te complex gemaakt. Het gaat om een andere manier van werken. Dat kan in kleine dingen zitten. Een rapport hoeft niet in veertig kantjes als het ook in vier kan. Focus op kwaliteit.”

ScotRail

Ook in het buitenland bleef NS groeien in 2014. In het na-jaar boekte NS een groot succes, met het binnenhalen van de ScotRail-concessie. Huges: “Een spoornet dat heel erg lijkt op het Nederlandse hoofdrailnet, met drukke en minder drukke regio’s. We gebruiken onze biedingen in het buitenland om in Nederland van te leren.” In Nederland won NS onder meer de concessie voor de lijn Alphen-Gouda en is er een voorgenomen verlenging van de Qbuzz-concessie Groningen en Drenthe tot december 2019. Op 10 februari 2015 maakte de provincie Limburg bekend dat Abellio de multimodale concessie voor het openbaar vervoer (bus en stoptreinen) gegund krijgt.

Waar 2013 het jaar van de Fyra/V250 was, was 2014 het jaar van recupereren. Robbe: “In 2014 hebben we de problemen met AnsaldoBreda kunnen afronden. Met een in onze ogen acceptabel resultaat. Geen jarenlang juridisch gevecht. Intern hebben we stevige lessen getrokken. Zo hebben we naar aanleiding van de Fyra/V250 zeven voorwaarden voor een succesvol project geformuleerd, die we gebruiken bij lopende en nieuwe materieelprojecten, zoals werken vanuit gemeenschappelijke doelen en eigenaarschap.”

Veilig vervoermiddel

Ook op de belangrijkste randvoorwaarde voor de operatie, veiligheid, boekte NS progressie. Het aantal passages van rode seinen daalde in 2014 met 40 procent, en het automatische remsysteem ATBv werd verder uitgerold. Robbe: “We zijn blij dat onze veiligheidsprestaties verder zijn verbeterd. Daar sturen we met ProRail en het ministerie van IenM hard op. De trein blijft het een van de veiligste vervoermiddelen. We blijven daarin investeren, ook in de veiligheidscultuur, want veiligheid blijft mensenwerk. Ook de arbo-veiligheid is verbeterd. Helaas is er nog veel te vaak sprake van agressie tegen onze medewerkers. We vinden dat onacceptabel en elk incident is

er één te veel. Het stap voor stap in gebruik nemen van de poortjes moet helpen dit terug te dringen.”

Transparantie

In 2015 worden de prestaties van NS toegankelijker en inzichtelijker. “Dat is niet alleen iets waartoe we ons met de nieuwe concessie verplichten”, licht Huges toe. “Maar ook iets dat we zelf echt willen. Iedereen kan nu op onze site zien hoe we presteren, en tegelijk laten we zien wat we doen met feedback van de reizigers, bijvoorbeeld over drukte tijdens de treinreis. NS en de sector luisteren naar de reiziger.”

NS gaat in 2015 nog actiever communiceren over de grootste probleemtrajecten op het gebied van capaciteit, hoe aan verbetering wordt gewerkt en of dit succesvol is. Tegelijk, zeggen Huges en Robbe, moet NS zelf ook realistischer zijn over wat wel en niet haalbaar is. Een voorbeeld: “Op sommige trajecten op sommige tijdstippen blijft het druk en kun je niet altijd zitten. Dat is geen fijne boodschap, maar soms is het nu eenmaal zo en is de ideale uitkomst operationeel, maatschappelijk of financieel niet haalbaar. We werken er echter hard aan om het voor iedereen, redelijkerwijs, zo goed mogelijk te maken.” Robbe: “Dat gezegd hebbend, we hebben met ‘de reiziger op 1, 2 en 3’ de lat voor onszelf hoog gelegd. Dan geldt: *put your money where your mouth is*. Geen loze beloftes, maar maak het waar en investeer daar waar de reiziger het meeste baat bij heeft.”

Dicht op de operatie

Ook intern is in 2014 met deze ‘nieuwe transparantie’ een start gemaakt. NS wil bereikbaar zijn: via de klantcontactkanalen, maar ook in levenden lijve. Dit is een van de redenen waarom de raad van bestuur van de 17e naar de eerste verdieping is verhuisd op ‘Laan van Puntenburg 100’. Zichtbaar voor iedereen, met vergaderkamers achter glas, en uitzicht op het busplein voor Utrecht Centraal. Robbe: “Wij willen dicht op de operatie zitten. We vinden dat alle kantoormedewerkers feeling moeten houden met de beleving van reizigers en van onze medewerkers ‘buiten’. Daarom gaan zij komend jaar een aantal diensten in de operatie meedraaien. Tegelijk worden ze herkenbaarder als ze met de trein reizen, zodat ze aanspreekbaar zijn en service kunnen verlenen.”

Aansturing

De fysieke verplaatsing symboliseert de vernieuwde aansturing van NS. Met een Executive Committee in plaats van een

hoofddirectie en een Groepsraad. De ExCo past naadloos in de nieuwe strategie en de '3 E's'. Huges: "Zoals de reiziger tijdens zijn reis te maken krijgt met alle bedrijfsonderdelen van NS, zo raken vraagstukken alle onderdelen van NS. We hebben nu betere discussies, kijken integraal naar oplossingen. Ook voor onze medewerkers is dit een signaal. We willen sneller besluiten nemen, verantwoordelijkheden delegeren en minder onderling onderhandelen. Onze processen staan niet voorop, maar het voordeel voor de reizigers."

Huges en Robbe benadrukken dat daarin de inzet van alle NS-medewerkers onmisbaar is. Huges: "We danken alle collega's hartelijk voor hun bijdrage het afgelopen jaar. Tijdens hun reguliere werk, maar ook op momenten dat ze extra proactiviteit en gastvrijheid toonden, zoals tijdens de uitrol van de OV-chipkaart en de schoonmaakstaking. We hebben het afgelopen jaar stappen gezet, maar onze prestaties moeten nog beter. Daar gaan we komende jaren hard aan mee aan de slag."



Timo Huges (1965), CEO

Nevenfuncties: Lid raad van commissarissen Havenbedrijf Rotterdam, lid dagelijks bestuur VNO/NCW, vicevoorzitter Strategisch Platform Logistiek ministerie van IenM, lid bestuur Ubbo Emmius Fonds RUG, voorzitter Blokhuis Loopstra Fonds van het Gemeentelijk Gymnasium Hilversum, lid raad van advies H&S Transport Groep

Achtergrond: Bedrijfskunde (RU Groningen)

Loopbaan: Koninklijke Frans Maas Groep, Koninklijke Bloemenveiling FloraHolland

Engelhardt Robbe (1955), CFO

Nevenfuncties: Lid van de raad van commissarissen Eurofima Zwitserland, voorzitter van de raad van bestuur NS Financial Services Company, voorzitter raad van commissarissen NS Insurance, voorzitter raad van toezicht Basisfonds Stationslocaties C.V., voorzitter raad van toezicht Spoorwegmuseum

Achtergrond: Bedrijfseconomie (RU Groningen)

Loopbaan: Shell

Uitgebreide cv's van de CEO en CFO staan op www.ns.nl/over-nb



4

Verslag van
de raad van
commissarissen

NS staat voor flinke uitdagingen, zowel operationeel met de nieuwe concessie als financieel: kosten besparen en resultaat verbeteren is noodzaak. De raad ziet ook veel kansen om de dienstverlening voor reizigers te verbeteren.

Governance

In 2014 is de topstructuur van NS drastisch herzien. De raad van commissarissen was nauw betrokken bij dit proces. De nieuwe structuur sluit aan bij de herijkte strategie die de reiziger op 1, 2 en 3 plaatst. Met steun van de raad is een nieuwe Executive Committee (ExCo) in het leven geroepen voor de uitvoering van de strategie. Gezamenlijk is de ExCo verantwoordelijk voor de integrale aansturing van de onderneming. Die gedeelde verantwoordelijkheid draagt bij aan de ontkokering van het bedrijf. De raad ziet dat de kortere lijnen tussen CEO en CFO en de belangrijkste directeurs leiden tot verbeterde en versnelde besluitvorming. Ook spreekt de raad zelf op reguliere basis met ExCo-leden en zit daardoor dicht bij de operatie dan voorheen. Door het nieuwe besturingsmodel is de raad nauwer bij de operatie betrokken, wat ook onze wens was. De leden van de raad hebben regelmatig contact gehad met de centrale ondernemingsraad. Deze overleggen verliepen prettig en constructief waarbij bleek dat de COR de NS-strategie op hoofdlijnen steunt.

Resultaten

NS behaalde dit jaar een nettowinst van € 180 miljoen, in 2013 was dit een verlies van 43 miljoen euro. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van 35% van het cumulatieve resultaat over 2013 en 2014, zijnde € 48 miljoen euro. De raad heeft de resultaten kritisch bestudeerd en met de accountant besproken. Het is positief dat – na een moeilijk 2013 – de financiële en operationele resultaten in 2014 in veel opzichten een opgaande lijn laten zien. De uitdagingen voor de toekomst zijn echter legio. De gevolgen van de Fyra/V250 laten zich de komende jaren nog voelen, ook financieel. Het effect dat de economische neergang heeft gesorteerd op de resultaten en financiële buffers van de onderneming, stelt ons voor de noodzaak de komende jaren kosten te besparen en het resultaat te verbeteren.

Afwikkeling Fyra/V250

In 2014 heeft NS een minnelijke schikking bereikt met Finmeccanica, moederbedrijf van de producent van de Fyra/V250. Claims over en weer werden daarmee beëindigd. Dat was een belangrijke mijlpaal. De raad realiseert zich echter

terdege dat het zwaartepunt van de parlementaire enquête in 2015 ligt. Belangrijker nog is dat NS zelf blijvend moet leren van de Fyra/V250. Het lessons learned-project dat is gestart in 2013, heeft NS in 2014 gecontinueerd. De lessen die daaruit zijn getrokken, heeft de raad uitvoerig besproken met de RvB. De inzichten zijn direct toegepast in de aanbestedingstrajecten voor de nieuwe generaties Sprinter en Intercity.

Toezicht in 2014

HRN-concessie 2015-2024

De HRN-concessie 2015-2024 stelt NS voor nieuwe uitdagingen maar ook kansen om de reiziger beter te bedienen. De raad ziet hiernaar uit. Verbeterde operationele resultaten betekenen niet dat het altijd en overal al goed gaat. Te lang heeft NS gestuurd op (louter) gemiddelden. Met de nieuwe topstructuur ontstond ook een kentering in denken, waar we ons als raad volledig achter scharen: 'Gemiddeld goed is niet langer goed genoeg'.

Veiligheid

Iedere reguliere vergadering informeert de RvB de raad over actuele issues op het gebied van veiligheid, zoals ongevallen en daarmee samenhangende onderzoeken. Bijzondere aandacht van de raad was er dit jaar voor het terugdringen van het aantal bedrijfsongevallen en passages van stoptonende seinen. Tot zijn tevredenheid laten deze cijfers in 2014 een neergaande trend zien. De raad heeft meerdere malen met de RvB gediscussieerd of deze de interne veiligheidscultuur voldoende stimuleert.

Abellio

De strategie van Abellio, in combinatie met de diversificatie en discussie over de gewenste grootte van het buitenlandportfolio, was een veel besproken onderwerp in de raad in 2014. We voerden bijvoorbeeld kritische gesprekken over de zin van bieden op concessies buiten het Verenigd Koninkrijk en Duitsland en we concludeerden dat verdere diversificatie de portfolio robuuster maakt. Het gesprek daarover met de RvB continueren we in 2015. De raad is verheugd met de winst van de ScotRail-concessie en de ingediende bieding voor de concessie Limburg. Op 10 februari 2015 maakte de provincie

Limburg bekend dat Abellio de multimodale concessie voor het openbaar vervoer (bus en stoptreinen) gegund krijgt. In september is een afvaardiging van de raad op werkbezoek geweest in Londen om een diepgaander beeld te krijgen van de buitenlandse operatie. We zijn ook verheugd met de concessie van de treindienst Alphen-Gouda, die in samenwerking tussen Abellio en NS Reizigers is gewonnen.

Stakeholders

In 2014 is het contact met de aandeelhouder geïntensiveerd. Dit is een gevolg van diens grotere betrokkenheid bij NS, onder andere in relatie tot de herijking van de strategie, de vormgeving van de topstructuur en de standaardisatie van de statuten van de staatsdeelnemingen. De raad was verder nauw betrokken bij de oprichting van de Coördinatiecommissie Spoor in de tweede helft van 2014. De commissie, met afgevaardigden uit de top van NS en ProRail, behandelt bedrijfsoverstijgende dossiers en sectorvraagstukken die snel en efficiënt moeten worden opgepakt. Ook stimuleerde de raad actief de ingeslagen weg om constructiever samen te werken met de andere vervoerders. Een naadloze deur tot deurenervaring voor de reiziger bereiken we alleen door als sector de handen ineen te slaan.

Investerings

De aankooptrajecten voor de nieuwe generaties Sprinter en Intercity vormden veelvuldig onderwerp van debat tussen raad en ExCo. De raad wil met name bij de aankoop van nieuw materieel, te beginnen met de Sprinter Nieuwe Generatie, waarborgen dat de 'lessons learned' van Fyra/V250 voldoende toegepast zijn en dat de ExCo voldoende betrokken is bij het aankooptraject. Op aangeven van de raad heeft de ExCo deze onderwerpen dichter naar zich toetrokken. Daarnaast houdt de raad zelf – meer dan voorheen – intensief toezicht op grote investeringen. In 2014 heeft de raad zich gebogen over investeringsvoorstellen van uiteenlopende aard. Deze hadden onder andere betrekking op de aanschaf en ombouw van materieel, de aanbesteding van de IT-dienstverlening, de inkoop van klimaatneutrale tractie-elektriciteit, een nieuw IT-platform voor de verkoop van internationale tickets en de ontwikkeling van commerciële voorzieningen op station Amsterdam Zuid.

Risicobeheersing

De raad vindt dat risicobeheersing en scenariodenken bij NS beter kunnen én moeten en heeft een adviesopdracht geïni-

tieerd voor een gerenommeerd extern bureau. Vervolgens is een verbeterprogramma in gang gezet. Adequaat risicomanagement draagt bij aan ontkokering, een gewijzigde focus – van input- naar outputsturing – en een grotere voorspelbaarheid voor reiziger en aandeelhouder.

Varia

Onderwerp van gesprek vormden ook het groenestroomcontract met Eneco, de noodzaak van een inhaalslag op IT-gebied, reputatiemanagement en de hoogte van de WACC (Weighted Average Cost of Capital). Ook bespraken we het dilemma van de positie van NS Financial Services Company (NSFSC), gerelateerd aan de vraag in welk land NS belasting betaalt. Eind 2013 heeft de raad een externe evaluatie naar zijn functioneren laten verrichten. Deze leidde tot een positieve uitkomst en een aantal aanbevelingen, die in 2014 tot een verdere verbetering van de samenwerking hebben geleid.

Wisselingen in RvB, ExCo en raad

RvB en ExCo

In 2014 heeft Merel van Vroonhoven de overstap gemaakt naar de AFM. Per 1 april trad zij vrijwillig terug als directielid bij NS. Gedurende vierenhalf jaar heeft zij zich met veel energie en deskundigheid ingezet voor NS. We zijn haar daar zeer erkentelijk voor.

Met de introductie van de ExCo is afscheid genomen van de groepsraad en hoofddirectie als besluitvormende gremia. De samenstelling is ook gewijzigd. Nieuwe gezichten zijn Maurice Unck, die per 1 april is gestart als directeur Communicatie & Strategie en Marjan Rintel, die met ingang van 1 november 2014 het directievoorzitterschap van NS Reizigers op zich heeft genomen. In die functie is zij de opvolger van Ingrid Thijssen, die NS in maart van dit jaar verliet om toe te treden tot het bestuur van Alliander. We bedanken ook Ingrid voor haar jarenlange inzet voor NS. De raad was nauw betrokken bij de invulling van de posten.

Raad

In het verslagjaar hebben we afscheid genomen van commissaris Frans Cremers, die drie volle termijnen aan de raad was verbonden. Met zijn financiële kennis heeft hij NS gedurende twaalf jaar met grote toewijding terzijde gestaan. In zijn plaats trad Gerard van de Aast, die sinds 2013 voorzitter is van de RvB van Royal Imtech N.V. en daarvoor werkzaam was bij VolkerWessels en Reed Elsevier. Truze Lodder volgde Frans



V.l.n.r.: Truze Lodder, Carel van den Driest, Gerard van de Aast, Jeroen Kremers, Ilonka Jankovich en Paul Rosenmöller

Carel van den Driest, Voorzitter (1947) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 24-10-2012 tot 2016

Voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Vopak

Nevenfuncties: voorzitter RvC Van Oord, voorzitter RvC

Anthony Veder Group, lid RvC Koninklijke Vopak, lid Raad van Toezicht Gemeentemuseum Den Haag

Truze Lodder, Vicevoorzitter (1948) Nederlandse nationaliteit
Benoemd per 1-6-2004 tot 2008, herbenoemd tot 2012 en 2016

Voormalig voorzitter directie Het Muziektheater Amsterdam en voormalig zakelijk directeur De Nederlandse Opera

Nevenfuncties: voorzitter Raad van Toezicht Universiteit

Maastricht, lid Raad van Advies Nexus Instituut, lid bestuur/ treasurer Europa Nostra, voorzitter Raad van Toezicht Stichting NJO

mr. Ilonka Jankovich (1963) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 13-3-2013 tot 2017

Managing Partner Randstad Innovation Fund

Nevenfuncties: Managing Director Brainpower angel investor, commissaris Vonq/Qandidate en commissaris Exact

Paul Rosenmöller (1956) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-6-2007 tot 2011 en herbenoemd tot 2015

Voorzitter VO-raad

Nevenfuncties: voorzitter stuurgroep Convenant Gezond

Gewicht, lid RvC CSU

Jeroen Kremers (1958) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 26-1-2012 tot 2016

Voormalig Vice-Chairman & Chief Risk Officer, Managing Board, Royal Bank of Scotland NV en Head Global Country Risk, RBS Group

Nevenfuncties: lid Senior Advisory Board Oliver Wyman

Financial Services, lid RvC Robeco, voorzitter Raad van Commissarissen Bunq

Gerard van de Aast (1957) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 4-3-2014 tot 2018

Voorzitter raad van bestuur Royal Imtech N.V.

Voormalig voorzitter raad van bestuur Koninklijke Volker Wessels N.V., lid raad van bestuur Reed Elsevier en lid raad van commissarissen Océ N.V.

Cremers op als vicevoorzitter van de raad; Jeroen Kremers werd voorzitter van de auditcommissie.

Samenstelling en bijeenkomsten raad en commissies

Raad

De raad heeft in 2014 negen maal vergaderd, waarvan eenmaal telefonisch. Alle commissarissen zijn, op enkele uitzonderingen na, bij alle vergaderingen aanwezig geweest. De raad heeft de volgende permanente commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de nominatiecommissie.

Auditcommissie

Aan de start van 2014 bestond de auditcommissie uit Frans Cremers (voorzitter), Jeroen Kremers en Paul Rosenmöller. Met het afscheid van Frans Cremers op 4 maart 2014 nam Jeroen Kremers het voorzitterschap op zich en trad Gerard van de Aast toe als nieuw lid. De commissie heeft vier keer vergaderd. Op één uitzondering na waren alle leden op alle vergaderingen aanwezig. De belangrijkste onderwerpen waren de jaarrekening, het jaarverslag, de (half)jaarcijfers, het budget, het concernplan 2015-2017, audits, risicomanagement, de hedge-strategie met betrekking tot duurzame energie ten behoeve van exploitatie van de hoofdrailnetconcessie, NSFSC en ICT-ontwikkelingen.

Gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie

De gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie, die in 2013 functioneel is gesplitst, is in 2014 weer samengevoegd, met Truze Lodder als voorzitter. De vergaderingen vinden aaneengesloten plaats. Er wordt gewerkt met één gedeelde agenda. De commissies kwamen in 2014 vijf keer bij elkaar, telkens met volledige aanwezigheid. Besproken zijn de inrichting van de topstructuur, de reglementen voor ExCo en RvB, target setting en beoordeling van de RvB, de remuneratie van de ExCo, de variabele beloning, een gain sharing plan voor Abellio, de impact van de fiscale wijzigingen in het pensioenstelsel, de resultaten van de leadership effectiveness audit onder de ExCo-leden, de wijziging van de arbeidsvoorwaarden voor medewerkers met een individueel arbeidscontract, de opvolging van medewerkers op sleutelposities binnen de onderneming en de werving van een nieuwe directeur NS Reizigers en een nieuwe directeur Communicatie & Strategie.

Alle commissarissen zijn onafhankelijk, zoals bedoeld in de Nederlandse Corporate Governance Code. De raad onderschrijft

in algemene zin de best practices en principes uit hoofdstuk III van de Nederlandse Corporate Governance Code en past deze toe.

Over dit verslag

De jaarrekening over 2014, zoals deze is opgesteld door de RvB, is in de raad besproken. Bij de bespreking was de externe accountant EY aanwezig. De jaarrekening gaat vergezeld van het verslag van de RvB. We stellen de algemene vergadering van aandeelhouders voor om de jaarrekening 2014, opgenomen op pagina 101 tot en met 175 van dit verslag, vast te stellen. Tevens verzoeken we onze aandeelhouder, het ministerie van Financiën, om de RvB en RvC decharge te verlenen. De resultaatbestemming die de raad voorstelt, is opgenomen op pagina 176 van dit verslag.

We danken de ExCo en de medewerkers van NS in binnen- en buitenland voor hun inspanningen gedurende dit uitdagende jaar.

Utrecht, 10 februari 2015

De raad van commissarissen



5

Dialogo
met onze
stakeholders

Als maatschappelijk betrokken dienstverlener staat NS midden in de Nederlandse samenleving. NS is ‘van iedereen’. Overleg met en betrokkenheid van verschillende groepen belanghebbenden (zogeneten stakeholders) vinden we van groot belang.

NS is continu in gesprek met haar Nederlandse stakeholders: van consumentenorganisaties tot leveranciers en van gemeenten tot belangenorganisaties en ministeries. Contacten vinden door het hele bedrijf heen plaats, op alle niveaus en bij alle onderdelen van NS. Deze continue dialoog met onze stakeholders stelt ons in staat kansen te benutten en risico's vroegtijdig te ondervangen of te accepteren. Tegelijkertijd luistert NS naar positieve en negatieve kritieken om hiervan te leren en een nog betere dienst aan de reiziger te leveren.

Stakeholdermanagement bij NS

Met stakeholdermanagement wil NS transparant relaties aangaan met stakeholders en signalen van de externe omgeving (vroegtijdig) binnen de organisatie brengen. Doel is bij te dragen aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen van NS. Hiermee versterken we de betrokkenheid bij het bedrijf en het beleid en kan NS ideeën en besluiten bij stakeholders toetsen. We betrekken onze stakeholders veelvuldig bij het maken van keuzes die impact hebben op de reiziger. We informeren hen over ontwikkelingen en beleidsvoornemens en faciliteren een constructieve dialoog daarover. Daarnaast nodigen we stakeholders geregeld uit voor werkbezoeken. De ExCo van NS is hier veelvuldig bij betrokken en overlegt zelf ook frequent met stakeholders. Stakeholdermanagement is wegens het belang dat NS hieraan hecht vanuit de ExCo belegd bij de directeur Communicatie & Strategie.

Wie onze stakeholders zijn

Mensen of groepen die beïnvloed worden door onze acties en wier acties invloed hebben op onze organisatie en dienstverlening zien we als onze stakeholders. Onze belangrijkste stakeholders zijn klanten, de medezeggenschap, medewerkers, vakbonden, ProRail, vervoerders, grote leveranciers, diverse overheden en maatschappelijke belangenbehartigers, waaronder consumentenorganisaties. Stakeholdermanagement monitort voortdurend wie onze belanghebbenden zijn en identificeert en selecteert zo onze stakeholders. Ook stakeholders die zich tijdelijk manifesteren rondom bepaalde onderwerpen kunnen een relevante inbreng hebben en nemen we daarom serieus.

De aard van een aantal van onze relaties met stakeholders is ingegeven door wetgeving (ministeries en toezichthouders), samenwerking in de keten (vervoerders, ProRail), maar ook door het publieke karakter van onze dienstverlening (media en belangengroepen). Tweejaarlijks bespreken we in de Council Duurzamer Ondernemen wie huidige en nieuwe stakeholders zijn, waarna we dit voorleggen aan de ExCo.

Frequente overleggen en feedback

Met onze belangrijkste stakeholders als Locov, ProRail en lenM overleggen we frequent en regulier. Dit geldt bijvoorbeeld voor consumentenorganisaties, concessieverleners, onze aandeelhouders, vakbonden, gemeenten en provincies die in Landsdelige tafels zijn vertegenwoordigd. Zo overlegt NS in het Locov het hele jaar door met consumentenorganisaties, ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Actuele, maar ook jaarlijks terugkerende onderwerpen worden hier besproken, waarbij de consumentenorganisaties een adviesrecht hebben. Deelnemers zoals de ANWB, ROVER en de Consumentenbond betrekken we bij onderwerpen die op langere termijn impact hebben. Bijvoorbeeld aanpassingen van de dienstregeling, toegankelijkheid van treinen en het gebruik van de OV-chipkaart. We geven stakeholders doorlopend feedback over hun ideeën en adviezen en de effecten van de dialoog op het beleid van NS, zowel in reguliere overleggen als ook in verslagen en adviezen. De feedback uit onze contacten gebruiken wij voor het vaststellen van onze doelen en de herijking van onze strategie.

Aanpassingen na advies

Adviezen van het Locov resulteren geregeld in aanpassing van onze keuzes. Zo hebben we op advies van het Locov de voorgenomen plannen om de dienstregeling tussen Haarlem en Uitgeest aan te passen, uitgesteld. We werken nu met alle partijen aan een breed gedragen oplossing, inclusief aansluiting van het busvervoer, voor bediening van het traject Haarlem-Uitgeest.

NS volgt ook wel eens adviezen niet op. Zo golden er in 2014 twee tijden voor de avondspits: voor de abonnementen Dal Voordeel, Dal Vrij, Altijd Voordeel, Weekend Vrij en Traject

Vrij van 16.00-18.30u, voor de dagkaart Fiets van 16.30-18u. Dit is verwarrend voor reizigers en medewerkers. NS wil dat daarom gelijktrekken naar (op weekdays) van 16-18.30u. Locov adviseerde hierover negatief met als argument: 'De tijden waarop de fiets in de trein mee mag, staan vermeld op het kaartje. Bovendien is er hoe dan ook een verschil in betekenis van de spittijden. Voor de prijsberekening is het moment van inchecken bepalend, en maakt het daarna niet meer uit op welk moment je in de trein zit. Voor het fietskaartje is de gebruikelijke interpretatie van de regels dat je tussen de aangegeven tijdstippen niet met de fiets in de trein mag zitten. Dit zijn en blijven twee verschillende dingen.' Volgens NS staat transparantie voor reizigers voorop. Verwarring over tijden en geldigheid moet zoveel mogelijk worden voorkomen. Een groeiend aantal klanten zet het fietskaartje op zijn OV-chipkaart. Hierop zijn de reistijden niet zichtbaar. Onze klanten en personeel zijn er daarom bij gebaat als wij de spittijden harmoniseren.

Meedenken met NS

Stakeholders denken ook proactief mee met NS wanneer er spanning ontstaat tussen het maatschappelijk belang en financiële keuzes. Zo heeft NS na overleg met de consumentenorganisaties besloten een alternatief product te ontwikkelen en keuzedagen ook aan te bieden op eenmalige chipkaarten. Voordeeluren-abonnementhouders en met name ouderen kunnen door het alternatief gemakkelijker van dit product gebruikmaken.

Samen met Eindhoven Airport, busmaatschappij Hermes, gemeente Eindhoven en Samenwerkingsverband Regio Eindhoven hebben we een trein-busvervoerbewijs ontwikkeld om reizigers sneller van en naar de luchthaven te brengen. Hermes rijdt elk kwartier met een directe shuttlebus tussen het station en Eindhoven Airport. Reizigers kunnen via NS.nl, de Spoordeelwinkel, het GWK op de luchthaven en de kaartautomaat een vervoerbewijs kopen. Vluchtvertrektijden zijn op het station en treinvertrektijden op de luchthaven aanwezig.

Dilemma's in overleggen

Door dilemma's tijdens de dialogen inzichtelijk te maken aan onze stakeholders kunnen we gezamenlijk oplossingen bedenken. Een dilemma speelt bij de ingebruikname van de OV-chippoortjes. NS neemt poortjes in gebruik op zo'n 80 stations. Daarmee willen we het zwartrijden terugdringen en de sociale veiligheid voor medewerkers en reizigers op het station en in de trein verbeteren. 12 stations waar poortjes

komen, hebben veel niet-reizende passanten. Die gemeenten zijn daarom niet enthousiast over het in gebruik nemen van de poortjes. NS is veelvuldig met deze gemeenten in gesprek. Voor de niet-reizende passanten hebben we een gratis passagepas voorzien. Consumentenorganisaties en Vereniging OV Centrumgemeenten (VOC) waren hier kritisch op. NS heeft intensief overleg gevoerd met hen en het ministerie van IenM. In 2014 heeft NS op Rotterdam Zuid een proef gehouden met de passagepas en zijn de poortjes inmiddels permanent in gebruik genomen. In 2015 evalueert NS de proef gezamenlijk met alle partijen om lessen te trekken voor de andere stations. Een ander voorbeeld van een dilemma is reisinformatie op stations. Steeds meer reizigers maken gebruik van online reisinformatie en apps, zoals 9292 en de NS Reisplanner. Uit klantonderzoek van NS blijkt dat slechts 2 tot 4% van alle reizigers de gele vertrekstaten op het station en perron gebruikt. Maar de onderhoudskosten zijn voor NS gelijk gebleven. We wilden daarom de gele vertrekstaten geleidelijk allemaal weghalen. Consumentenorganisaties gaven daarover echter een negatief advies. NS werkt nu samen met de consumentenorganisaties aan een alternatieve oplossing, waarbij we ook naar voorbeelden uit het buitenland kijken. Doel is de functies van de huidige vertrekstaten die niet opgevangen kunnen worden met de digitale middelen, toch te behouden.

Stakeholderdialogen

Naast de reguliere contacten met stakeholders organiseert NS ook centrale dialogen met belangrijke stakeholders over onze maatschappelijke rol of over specifieke thema's waarop onze organisatie impact heeft. Eerdere dialogen over duurzaamheid vormden het startpunt om na te denken over de rol van NS als een van de grootste stroomverbruikers van Nederland. Met advies en kennis van experts en organisaties als Natuur & Milieu, MilieuCentraal, Greenpeace en Milieudefensie, heeft NS in 2014 namens de inkoopcombinatie VIVENS uiteindelijk een groot groenestroomcontract afgesloten voor alle vervoerders in Nederland.

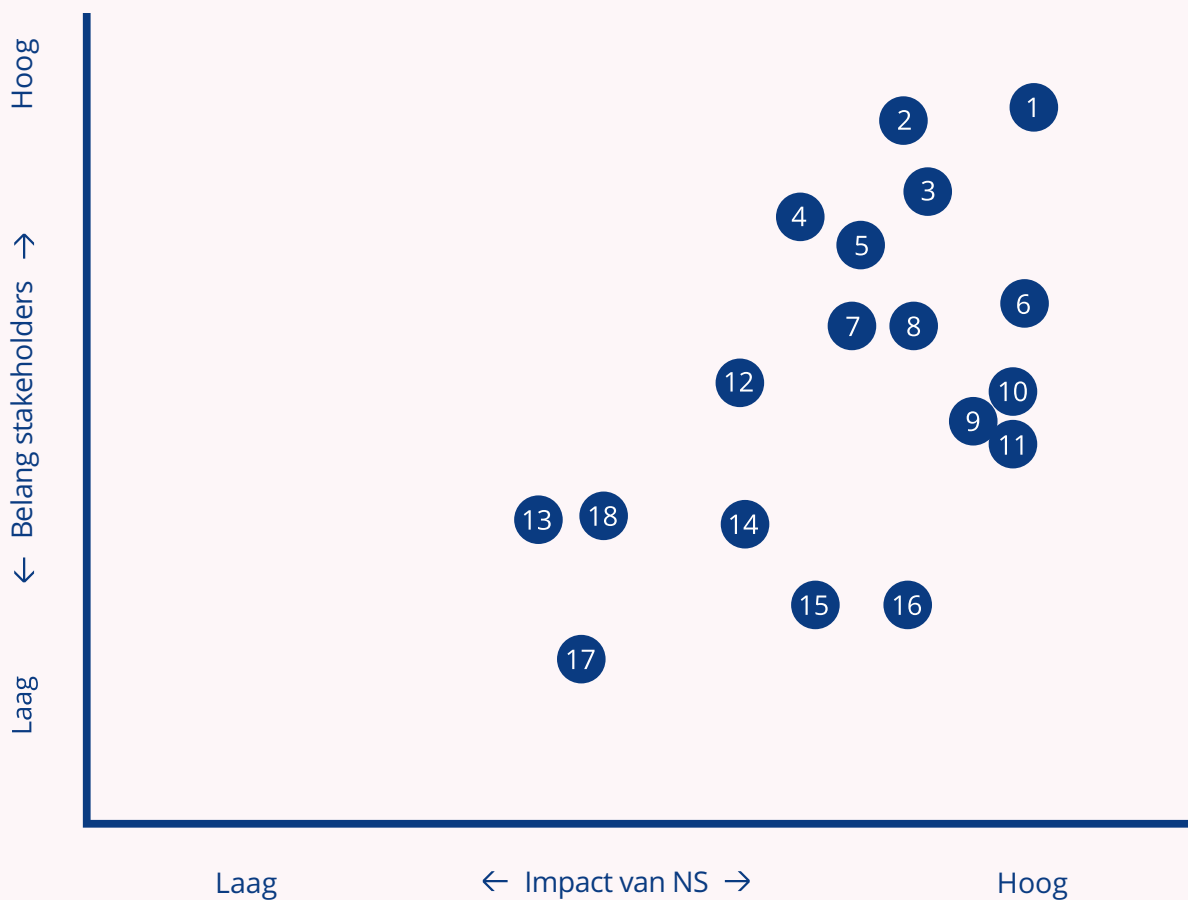
Op 24 september 2014 heeft NS een bijeenkomst georganiseerd voor alle belangrijke stakeholders samen. Op deze dag toetsten we belangrijke thema's van NS en onze prestaties hierop en discussieerden we samen over toekomstige ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op onze organisatie. We informeerden stakeholders die dag ook over de aangescherpte strategie van NS en de introductie van een milieuwinst-en-verliesrekening.

Stakeholderdialoog en materiële thema's

NS bepaalt haar beleidsprioriteiten op basis van materialiteit: een afweging van belangen van stakeholders en de daadwerkelijke impact die NS kan hebben op het onderwerp. Onze materiële thema's bepalen we ieder jaar opnieuw, onder meer op basis van gesprekken met stakeholders. NS heeft afgelopen jaar de materiële thema's van 2013 beoordeeld op actualiteit en geldigheid en hierbij ook de aangescherpte strategie betrokken.

In de materialiteitsmatrix staat aan welke thema's onze belangrijkste stakeholders het meeste belang hechten en welke prioriteit zij daaraan geven. Dit beeld wordt bevestigd door een aantal extra checks: continue monitoring, een media- en internettracking, een e-survey onder stakeholders en bijeenkomsten met stakeholders. Daarnaast hebben interne experts sector kennis en ontwikkelingen in de keten ingebracht.

Materialiteitsmatrix 2014



- 1 Klanttevredenheid (reiziger op 1,2 en 3, waaronder tevredenheid over vervoerscapaciteit)
- 2 Drempelloos reizen van deur tot deur (OV-chipkaart, aansluitingen, reisinformatie)
- 3 Punctualiteit
- 4 (Sociale) veiligheid
- 5 Duurzame mobiliteit (bezettingsgraad daluren, modal shift stimuleren, ontspannen/ontmoeten in trein en station)
- 6 Duurzame NS (energie, CO₂, afval-efficiëntie en vergroenen eigen processen en in keten)
- 7 Transparantie

- 8 Financiële positie
- 9 Risicomanagement
- 10 Integriteit
- 11 (Voorzieningen op) Stations
- 12 Toegankelijkheid (gebruiksgemak)
- 13 Infrastructurele verbeteringen en ontwikkelingen
- 14 Activiteiten in Europa
- 15 Inkoopbeleid
- 16 Aantrekkelijke werkgever
- 17 Privacy
- 18 Innovatie

Materialiteitsmatrix

De materialiteitsmatrix laat zien dat onze stakeholders klanttevredenheid (reiziger op 1,2 en 3), drempelloos reizen van deur tot deur en punctualiteit als meest materiële thema's aanmerken. De thema's toegankelijkheid en innovatie worden door de stakeholders belangrijker geacht dan NS dacht en hebben daarom een hogere prioritering gekregen. Stakeholders vinden toegankelijkheid een steeds belangrijker thema vanwege de toename van het aantal ouderen in het OV. Zij zien kansen om ouderen meer gebruik te laten maken van NS-diensten door in te zetten op deur-tot-deur en de samenwerking met andere vervoerders.

Het stimuleren van innovaties bij NS en in de hele OV-keten zien stakeholders als belangrijk om mobiliteit te verduurzamen en de reis van deur tot deur te faciliteren. Naast de verbinding met andere openbaarvervoermodaliteiten, kan betere afstemming tussen trein en auto ook helpen in de deur-tot-deurreis. Geïntegreerde reisinformatie over P+R- en OV-voorzieningen kan helpen om meer reizigers van A naar B te vervoeren.

Anticiperen op de toekomst

Het kabinet is akkoord gegaan met de Lange Termijn Spooragenda (LTSA). Daarin staan de ambities van het Rijk voor de ontwikkeling van de spoorsector in de komende 15 jaar. NS en ProRail werken in nauw overleg met het ministerie van IenM aan een verwezenlijking van de gedeelde spoorambities en aan de operationele uitwerking van de LTSA. Dit gebeurt onder meer met het programma Beter en Meer. Waar mogelijk en nodig zoeken we ook de samenwerking met andere stakeholders. Het programma richt zich vooral op verbetering van de betrouwbaarheid van de treindienst en hoogfrequent rijden op drukke corridors, verbetering van de veiligheid op en om het spoor en een verbeteraanpak voor stations gericht op onder andere vervoerders en reizigers. Meer informatie over Beter en Meer staat op pagina 63.

Onderstaande tabel vat de veelheid aan stakeholderdialogen van NS samen. De nummering verwijst naar de thema's uit de materialiteitsmatrix.

	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
Europees			
EU-instituten, CER, UIC	Informerend en positiebepalend	14 Vierde Europese Spoorwegpakket; versterken van de interoperabiliteit; verbeteren van de positie van de reiziger	Versterken positie reiziger en behartigen NS-positie als belangrijkste personenvervoerder per spoor in Nederland
Nationaal (NL)			
Klanten (consumenten en zakelijk)	Informerend, monitoren	1, 2, 3, 4, 12, 17 Dienstregeling en OV-chipkaart, wintermaatregelen, klanttevredenheid, afhandeling klachten en vragen, Reizen-op-Rekening, nieuwe zakelijke portfolio, samenwerking Bus/Tram/Metro (BTM) bedrijven	Verbetering dienstverlening: - Verlenging treinen bij drukte. Invoering, optimaliseren gebruiksgemak en communicatie over OV-chipkaart i.s.m. OV-sector - Ontwikkeling en aanpassing nieuwe dienstregeling - Verbeteren van reisinformatie - Introductie van een Service Forum - Verbeteren informatie over abonnementen en acties - Introductie BusinessCard voor blinden en slechthzienden, ook voor bus, tram en metro
Aandeelhouder			
ministerie van Financiën	Intensieve betrokkenheid	7, 8, 9, 10, 14 Prestaties NS, rendementseis, remuneratie, strategie, benoemingen, grote investeringen	Vaststelling financieel beleid en beloning directie, TOP, transparante verslaglegging volgens GRI, governance, deelnemingenbeleid, Ierse lease-maatschappij, buitenlandse activiteiten
Ministerie van Infrastructuur en Milieu	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13 Prestaties NS, implementatie HRN-concessie, alternatief aanbod HSL-Zuid, veiligheid, OV-chipkaart, toegankelijkheid, dienstregeling	Vervoerplan 2015 Programma Vervoercapaciteit naar Tevredenheid Transparantie over prestaties

vervolg op
de volgende pagina

	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
Nationale politiek	Informerend, op diverse dossiers intensieve betrokkenheid	2, 3, 4, 5, 8, 12, 13 Prestaties NS, HRN-concessie, OV-chipkaart / poortjes, verbinding Nederland-België, wintermaatregelen, (sociale) veiligheid, ERTMS, 4e EU Spoorwegpakket, nieuw materieel	Lange Termijn Spooragenda, Vervoerplan 2015, alternatief Amsterdam-Brussel, integratie NS Hispeed en NSR naar NS International, sectorbrede wintermaatregelen, uitvoeringsagenda Railmap ERTMS
ProRail	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 4, 12, 13 Lange Termijn Spoor Agenda, Beter & Meer, prestaties spoorstelsel, beschikbaarheid infrastructuur t.b.v. dienstregeling, veiligheid	Beter & Meer, intensieve samenwerking t.a.v. seizoensmaatregelen, samenwerking op gebied veiligheid(sbeleid)
Locov (Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer)	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 7, 11, 12 Dienstregeling NS, volle treinen, reisinformatie, OV-chipkaart, tarieven, service aan de reiziger, veiligheid en suïcide, vervoerplan, klantoordelen, punctualiteit, herfstmaatregelen, samenwerking, nieuw materieel, buitendienststellingen, toegankelijkheid materieel en station.	- Beter treinproduct door verwerken van dienstregelingssuggesties (Haarlem-Uitgeest) - Inzetten van alternatief busvervoer bij buitendienststellingen - Aanpassing van de systematiek voor berekening internationale tarieven - Alternatief ontwikkeld voor de digitale keuzedagen - Voorlopig behouden van de gele vertrekstaten
Belangenorganisaties en NGO's (ook werkgevers)	Betrokkenheid, consulteren, informerend	5, 6, 7, 12, 15, 16, 18 Bevorderen duurzame mobiliteit/modal shift, SER-Energie-akkoord duurzame groei, onderdeel mobiliteit; aanbesteding vergroening energie, sociaal beleid, MVO, duurzame ambities, Nederlandse Klimaatcoalitie	Bevordering duurzame mobiliteit, groene stroomcontract afgesloten met nieuw te bouwen bronnen, start maatschappelijke winst en verliesrekening, deelname diverse coalities
Vakbonden	Intensieve betrokkenheid	4, 16 cao, sociale veiligheid, pensioenregeling, sociaal plan, personele en sociale consequenties bij organisatieveranderingen, signalen met het oog op medewerkers(on)tevredenheid	Nieuwe cao, nieuw sociaal plan, samen optrekken bij sociale veiligheid, medewerkers- tevredenheid
Leveranciers	Consulteren, onderhandelen, contractafspraken, intensieve betrokkenheid	6, 7, 8, 9, 15, 18 Prestaties leveranciers (o.a. ICT-diensten), samenwerking met NS, innovatie, duurzaamheid, verbeteren efficiency en effectiviteit	Maatschappelijk verantwoord inkopen (Green Deal Circulair Inkopen, gedragscode leveranciers, duurzaamheidsevaluatie leveranciers, duurzaamheid als aanbestedings-criterium) Samenwerking en innovatie met partners. Focus op verbeteren 'total cost of ownership'
Media	Intensieve betrokkenheid	1-18 Vrijwel alle NS-gerelateerde onderwerpen. O.a. de nieuwe vervoersconcessie (2015-2024), bestelling nieuw materieel, diverse verstoringen, herijkte strategie	Positieduiding, soms specifieke maatregelen
Regionaal			
Regionale bestuurders en ambtelijke vertegenwoordigers	Informerend, onderhandelen, contractafspraken	1, 2, 3, 5, 7, 11, 12, 13 Kwaliteit stations, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, introductie Beheerste Toegang Stations (poortjes), veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies	Meer (langere) treinen, nieuwe betere stations en stationsomgeving, uitbreiding capaciteit fietsenstallingen, samenwerking met provincies over nieuwe dienstregeling, nieuwe contracten m.b.t. veiligheid, ketendiensten, afspraken met andere vervoerders over o.a. aansluitingen en reisinformatie
Intern: centrale ondernemingsraad, mbo	Zie hfst. Overige resultaten		

// Met het besluit om vanaf 2015 alle Nederlandse treinreizen te vergroenen met elektriciteit uit nieuwe windparken, toont NS maatschappelijk leiderschap.

Er is in Nederland geen enkel ander bedrijf dat in deze omvang verduurzaamt.

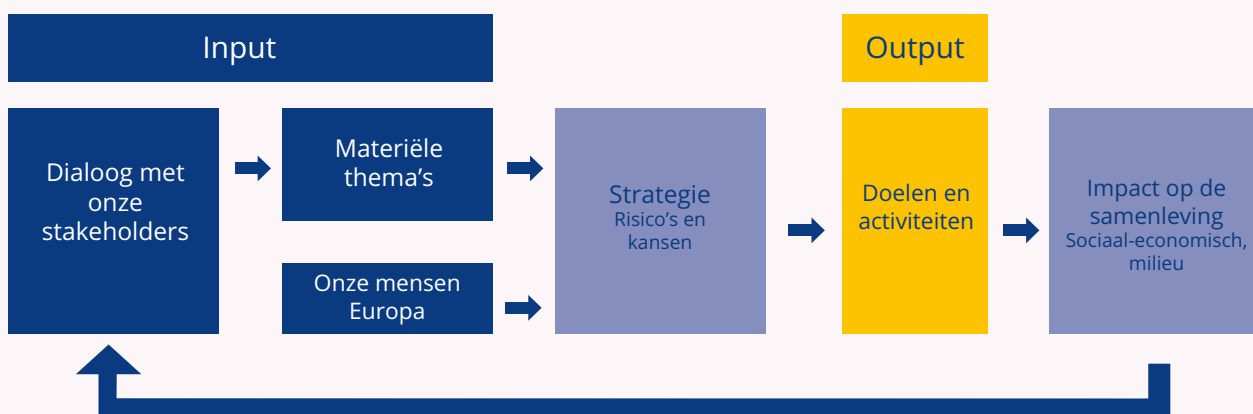
Ons partnership met NS en de andere spoorvervoerders, zien we als een voorbeeld voor andere energie-intensieve sectoren. **//**

Jeroen Overgoor,
Directeur Communication &
Public Affairs, Eneco

// Auto en trein zijn geen concurrenten, maar vullen elkaar aan in de mobiliteit van mensen. Vanuit die gedachte is een partnership tussen ANWB en NS meer dan logisch. In het verleden stonden onze organisaties vaak lijnrecht tegenover elkaar zonder daarover een goed gesprek te voeren. Die tijden liggen achter ons. De relatie is verstevigd en het vertrouwen in elkaar gegroeid. Goed voorbeeld van concrete samenwerking is een project om informatie over P+R-terreinen beter te ontsluiten. **//**

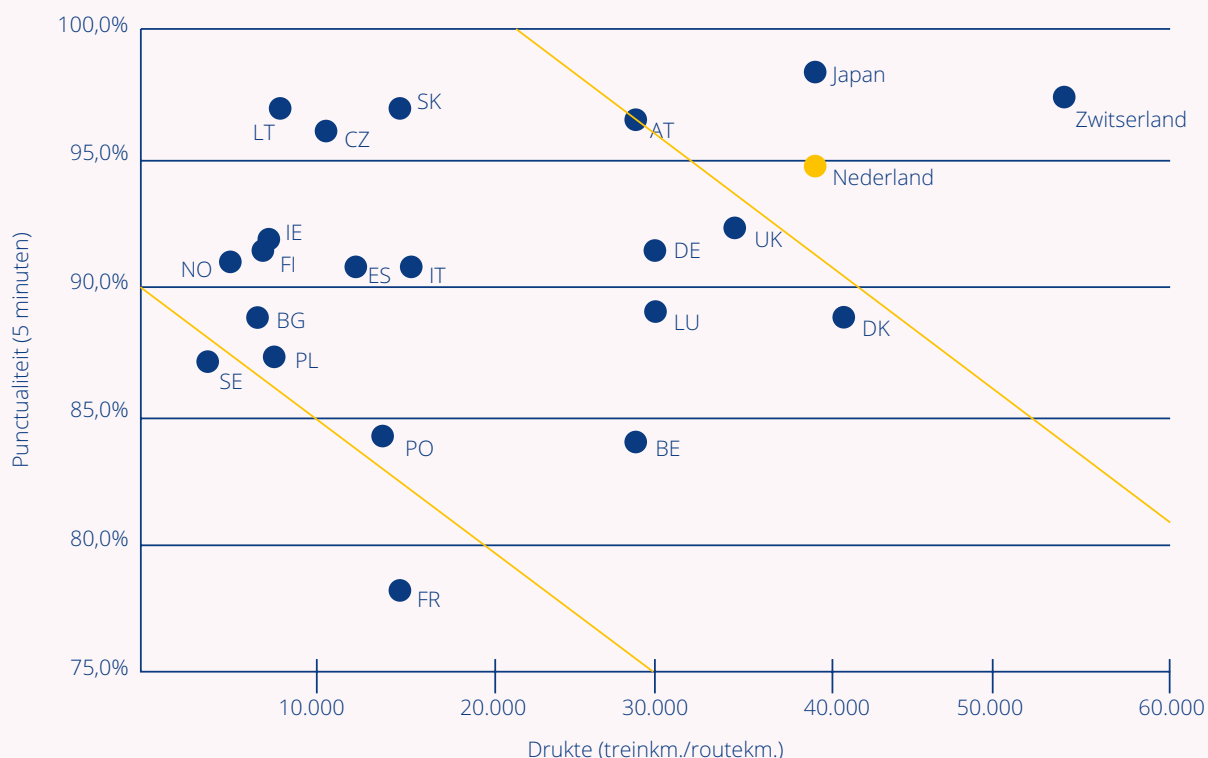
Niels van Unnik,
Senior Adviseur Public Affairs, ANWB

Van dialoog tot impact



Onze prestaties in een brede context

Punctualiteit versus drukte



Uit een vergelijking tussen punctualiteit versus drukte op het spoor in een twintigtal landen blijkt dat NS op een 3e plaats staat. Al jarenlang deelt Nederland een toppositie met Zwitserland en Japan, die beide eveneens een hoge punctualiteit behalen op een heel druk spoor.

NS voert regelmatig benchmarks uit om prestaties te monitoren en continue prestatieverbetering te bevorderen. In 2013 heeft NS een benchmark uitgevoerd in het kader van de vervoerconcessie voor het hoofdrailnet. Deze benchmark vergeleek de prestaties van NS met andere vervoerders op aspecten als de aantrekkelijkheid van het product, de kwaliteit van het spoorvervoer en de capaciteit. Daarnaast voorzag de benchmark in een vergelijking van de productiviteit en financiële aspecten van het spoorvervoer.

NS blijkt een relatief aantrekkelijk product voor de reizigers te bieden: hoge frequenties, betrouwbare treindiensten en een goede bereikbaarheid. Op het gebied van veiligheid en op het gebied van productiviteit blijkt NS boven het gemiddelde te scoren. Daardoor blijven de kosten voor de reizigers gemiddeld en voor de overheid laag. De tevredenheid van rei-

zigers over NS bleef op diverse gebieden achter. NS werkt aan verbetering op dit punt door de wensen en belangen van de reiziger centraal te stellen in de dienstverlening. Daarbij geldt: gemiddeld goed is niet goed genoeg.

Reputatie

Een indicator voor de aantrekkelijkheid van het reizen met NS is onze reputatie. NS meet haar reputatie structureel met de Reprtrak-methode (Reputation Institute). Na een periode met een stijgende lijn (2006-2009), zwakte de reputatie van NS af in de periode 2010-2012. Onder meer de prestaties op het spoor in drie achtereenvolgende winterperiodes, het tragische treinongeluk in Amsterdam in 2012 en de ontwikkelingen rondom de Fyra/V250 lagen aan deze daling ten grondslag. In de loop van 2013 is deze dalende trend gestopt. 2014 liet een positieve reputatieontwikkeling zien naar een gemiddelde jaarscore van 53,5 (op een schaal van 100). Onze doelstelling is 65 in 2017.

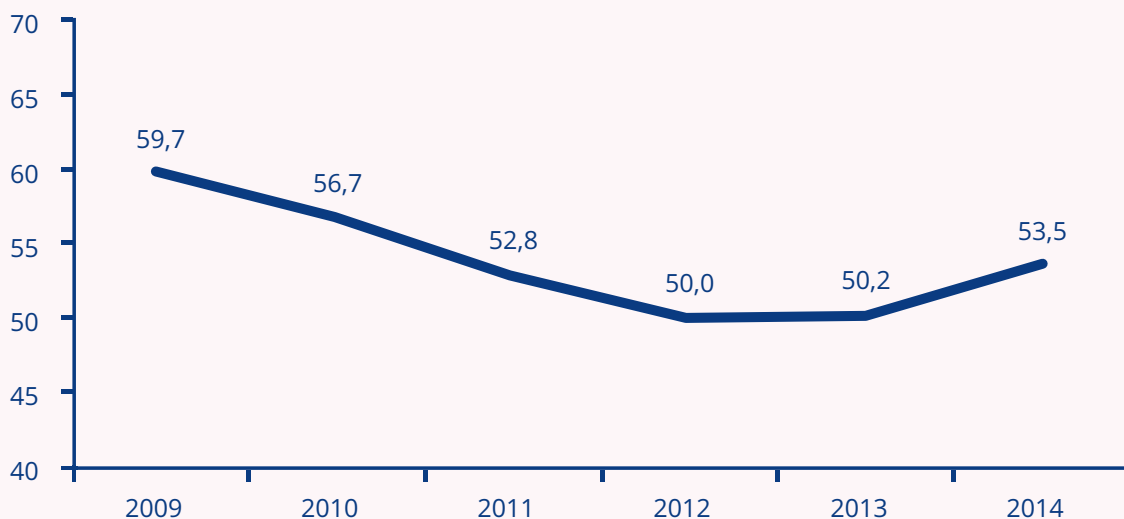
Door deze ontwikkeling is het gat met het gemiddelde van de internationale OV-sector (55,5 in 2013) verkleind. Het OV scoort gemiddeld structureel lager dan organisaties in de meeste andere sectoren. In de periode 2015-2017 richt NS

zich op verder herstel van de reputatie naar boven het gemiddelde van de sector door een versterkte focus op de reiziger en een gestructureerde reputatiemanagementaanpak.

Transparantie

NS is opgenomen in de vaste onderzoeksgroep van de Transparantiebenchmark. Dat is een instrument van het ministerie

Ontwikkeling Reprtrak-Pulsescore NS



Duurzame mobiliteit

NS wil koploper zijn in duurzame mobiliteit. Ondanks onze prestaties in de afgelopen jaren, worden we zo echter nog niet gezien. Daarom werken we aan verbetering van onze reputatie op dit gebied. Acht op de tien reizigers vinden het belangrijk dat NS volledig groene stroom gebruikt (Market response 2013). Uit onderzoek (Dossier Duurzaam) naar het duurzame imago van corporate merken kwam NS uit op plaats 15 en in de categorie mobiliteit op 1. In 2013 publiceerde Dossier Duurzaam nog een langere lijst waarin naast de corporate merken ook productmerken waren opgenomen. Toen stond NS op plaats 49. NS wil in 2017 in de top 10 van de corporate merkenlijst staan.

In Europa wordt 31% van de directe CO₂-emissies veroorzaakt door de transportsector, waarvan 1,8% door het spoor (bron UIC, IEA). De CO₂-emissie van het spoor is in de afgelopen jaren afgenomen, terwijl de transportsector in z'n geheel fors is gestegen. In analogie met deze trend zien we ook bij NS de afgelopen vijf jaar een afname van de CO₂-emissie. Onze CO₂-prestaties zijn verbeterd door onze energie-efficiencymaatregelen. Als we dat afzetten tegen de sector, dan kunnen we concluderen dat we in Nederland in 2014 ruim 36% onder het Europese gemiddelde van de internationale spoorwegnorm (UIC) van 0,11 kWh per reizigerskilometer zaten.

van Economische Zaken om de maatschappelijke verslaggeving in Nederland te bevorderen. De uitkomsten worden gepresenteerd in een Transparantieladder en publiek toegankelijk gemaakt en gecommuniceerd. Met 195 punten op een schaal van 200 bezet NS de 1e plek op de 2014 Transparantieladder (2013: 6e). Voor deze prestatie ontvingen we de Kristalprijs. De jury complimenteerde NS onder meer met haar milieu-winst-en-verliesrekening en de openheid over Fyra/V250 in het jaarverslag 2013. "De jury vindt het lovenswaardig dat NS haar verslaggeving in lijn heeft gebracht met de huidige maatschappelijke verwachtingen", schrijft de organisatie. De jury is ook kritisch in algemene zin: "De top 20 blijft achter in haar transparantie over de thema's mensenrechten en corruptie en omkoperij. Dit geldt voor beleid en resultaten en nog sterker voor risicomanagement en KPI's." Het is de ambitie om in 2015 een toptienpositie te behouden.

Top 5 Transparantieladder

1. NS
2. AKZO Nobel
3. KPN
4. Koninklijke BAM Groep
5. Unilever

Het jaarverslag eindigde in de top 3 van de FD Henri Sijthoffprijs voor de beste financiële verslaglegging in de categorie niet-beursgenoteerde ondernemingen. Achmea won de prijs.



6

Onze
strategie

Mensen willen zich vrij kunnen bewegen. Dat hoort bij onze samenleving en is een randvoorwaarde voor een groeiende economie. NS brengt mensen vooruit, maakt ontmoetingen mogelijk en draagt daarmee bij aan de vooruitgang van de samenleving als geheel. NS doet dit al ruim 175 jaar en wil ook in de toekomst die bijdrage blijven leveren.

Onze visie, missie en ambitie

Onze samenleving kenmerkt zich steeds meer door een grote diversiteit en dynamiek. Het spanningsveld tussen individuele wensen en het algemeen belang wordt groter. Bedrijven die door een persoonlijke dialoog hun klanten en stakeholders goed kennen en inspelen op hun behoeften zullen het meest succesvol zijn. Maatschappelijke doelstellingen winnen voor ondernemingen aan belang, naast de financiële doelstellingen. Verstedelijking, vergrijzing en nieuwe werkpatronen zorgen voor andere mobiliteitsbehoeften. Reizigers willen meer keuzemogelijkheden die aansluiten bij hun individuele wensen en behoeften.

NS wil voorzien in makkelijk, snel, veilig en betaalbaar reizen en zorgen voor duurzame bereikbaarheid van bestemmingen. NS kijkt daarbij verder dan de trein. We willen zorgen voor combinaties van eigen en openbaar vervoer, waarbij trein, auto, bus, tram, metro en fiets probleemloos op elkaar aansluiten. NS ontwikkelt zich tot een brede dienstverlener die haar reizigers in staat stelt sociale, recreatieve en zakelijke doelen naadloos te laten overvloeien, en de klant in samenwerking met andere bedrijven de mogelijkheid te bieden 'slim' te reizen op basis van de laatste informatie. Gemakkelijk reizen van deur tot deur dus.

De missie van NS is: reizigers voelen zich verbonden door NS. Daarbij is het onze ambitie samen met partners de reiziger regie te geven over zijn openbaar vervoer reis van deur tot deur. Zo dragen we bij aan betaalbare en duurzame mobiliteit in Nederland.

Onze doelstellingen

Om de ambitie van NS te realiseren heeft NS voor Nederland een aantal concrete en meetbare doelstellingen geformuleerd die we in 2017 verwezenlijkt willen hebben. Deze streefwaarden liggen hoger dan de afspraken die we hebben gemaakt over de HRN-concessie.

- De klanttevredenheid stijgt van 75% naar 80%
- De reizigerspunctualiteit gaat van 90% naar 92%, waarbij

we een ondergrens hanteren van 80% per traject

- Veiligheid: de Lost Time Injury Frequency-rate daalt van 4,3 naar 3,6 (score voor arbeidsongevallen)
- Een goede graadmeter voor de aantrekkelijkheid van het reizen met de trein is onze reputatie. NS laat die continu meten in de Reprtrak-meting. We willen dat onze score stijgt van 50 in 2013 naar 65 (op een schaal van 100). Dat is de top van de OV-sector.

Een gezonde financiële positie die de continuïteit van NS borgt is een randvoorwaarde om onze ambitie te verwezenlijken.

Strategieschema 2014-2017



Missie

Reizigers voelen zich verbonden door NS

Visie

Gemakkelijk reizen van deur tot deur

Ambitie

Samen met partners de reiziger regie geven over zijn openbaar vervoer reis van deur tot deur. Zo dragen wij bij aan betaalbare en duurzame mobiliteit in Nederland

Strategie

De reiziger staat op 1,2 en 3
Wij werken samen aan 'deur tot deur'
Europa versterkt ons

Doelstellingen

Zo denkt NL over NS	:	Reputatie 50 naar 65
Wat vindt de klant	:	Klanttevredenheid 75% naar 80%
Operationeel	:	Reizigerspunctualiteit 90% naar 92% met een ondergrens van 80% per traject
Veiligheid	:	LTIFR 4,3 naar 3,6

Management principes

Eenvoud
Eenheid
Eigenaarschap

Onze strategische thema's

Om onze doelstellingen te halen is de strategie van NS in 2014 herijkt. De focus van NS ligt de komende jaren op Nederland en op de verbetering van de operationele prestaties op het spoor. De reiziger staat op 1, 2 en 3 en gemiddeld goed is niet goed genoeg meer. De doelstellingen worden gerealiseerd via drie strategische thema's met een achttal strategische initiatieven. In 2014 zijn binnen deze thema's al diverse

activiteiten, projecten en programma's opgestart met meetbare doelstellingen. Ieder lid van de ExCo is verantwoordelijk voor de voortgang van een bepaald initiatief. Hierbij hanteren we het managementprincipe van Eenheid, Eenvoud en Eigenaarschap.

Thema: De reiziger staat op 1, 2 en 3. Iedere reiziger staat voor NS op elk moment van zijn reis voorop. Gemiddeld goed is niet goed genoeg meer. Initiatieven:

- Gastvrijheid: Onze reizigers kunnen erop vertrouwen dat ze vriendelijk en professioneel geholpen worden doordat gastvrijheid in het DNA van alle medewerkers van NS zit.
- Punctualiteit: Onze reizigers komen op tijd door verbetering van prestaties met specifieke aandacht voor de 10 aandachtstrajecten.
- Vervoerscapaciteit: Onze reizigers zijn tevreden over hun plaats in de trein doordat wij heldere verwachtingen wekken die wij waarmaken.
- Buitenland: Onze reizigers kunnen snel en comfortabel met de trein van en naar het buitenland door kwalitatief hoogstaand grensoverschrijdend vervoer.

Thema: We werken samen aan 'deur tot deur'. Samenwerking met OV-partners is van cruciaal belang om onze reiziger één reis te laten ervaren. Daarom werken we vanuit een open houding intensief samen met andere vervoeraanbieders, ProRail en overheden. Initiatieven:

- Drempelloos reizen: Onze reizigers kunnen drempelloos reizen van deur tot deur door de OV-chipkaart en op elkaar afgestemde dienstregelingen door samenwerking met OV partners.
- Reisinformatie: Alle reizigers kunnen erop vertrouwen altijd goed geïnformeerd te zijn hoe en wanneer ze op de bestemming aankomen door actuele informatie voor reizigers en NS medewerkers.
- Stations: Onze reizigers genieten van voorzieningen van topkwaliteit op onze stations, waardoor zij hier prettig verblijven en hun tijd optimaal kunnen benutten.

Thema: Europa versterkt ons. De reiziger verdient de beste dienstverlening tegen de juiste prijs. Daarvoor doen we ervaring op in het buitenland, dat houdt ons scherp. Ons doel is in Europa te leren, geld te verdienen én voorbereid te zijn op mogelijke verdere liberalisering van de markt. Initiatief:

- Onze reizigers krijgen een betere dienstverlening doordat we aantoonbaar van onze Europese activiteiten leren en er geld verdienen.



Inspelen op ontwikkelingen uit de omgeving

Het is voor NS belangrijk om in te spelen op omgevingsfactoren die van invloed zijn op onze reizigers en onze bedrijfsvoering. Ons speelveld kent een aantal ontwikkelingen en trends die NS voor uitdagingen stellen. We zien voor de toekomst zowel kansen als bedreigingen. De aangescherpte strategie vormt een basis om de uitdagingen aan te gaan door de reiziger voorop te stellen, te werken aan verbetering van de operationele prestaties op korte en langere termijn en doordacht om te gaan met kosten en investeringen.

Economische vooruitzichten variëren tussen aanhoudende stagnatie en broos herstel. Aanhoudende geopolitieke spanningen veroorzaken hierbij een grote mate van onzekerheid. Dit vertaalt zich in een gematigde en onzekere groei van de mobiliteit.

Verdere verstedelijking zorgt voor een toenemende mobiliteitsvraag in de Randstad en een afnemende vraag buiten de

Randstad. Nieuwe werkpatronen zorgen voor veranderende mobiliteitsbehoeften; mensen gaan op andere tijden en plaatsen werken. OV-bedrijven en concessieverleners zullen moeten inspelen op deze veranderende vraag naar openbaar vervoer. NS doet dat onder andere met de deur-tot-deurstrategie.

Goede samenwerking tussen vervoerders en andere dienstverleners is cruciaal voor het realiseren van een soepele reis van deur tot deur. Nieuwe technologieën en samenwerkingsvormen, zoals met HTM, maken dit mogelijk. NS speelt met diverse ontwikkelingen in de keten op de behoeften van reizigers in. Dat doen we zelf (OV-fiets, Qbuzz) of in samenwerking met andere vervoerders of dienstverleners (NS Zonetaxi, Greenwheels).

De wereldwijde druk op natuurlijke hulpbronnen en het klimaat worden steeds duidelijker. Daardoor stijgt de vraag naar hernieuwbare energie en duurzame mobiliteit. Reizigers kunnen door hun vervoerskeuze een impact maken op hun omgeving. De komende jaren blijft de trein, naast fietsen en lopen, de meest energie-efficiënte wijze van vervoer. Vanaf 2018 rijden elektrische treinen in Nederland volledig op groene stroom.

De markten voor mobiliteit en concessies blijven sterk competitief maar noodzaken ook tot samenwerking met uiteenlopende partners. De Europese Commissie streeft naar verdere liberalisering van de markt en technische standaardisatie. De politieke besluitvorming rond het Vierde Europese Spoorwegpakket is in volle gang.

De gunning van de nieuwe concessie voor het hoofdrailnet vormt voor NS een goede basis voor continuïteit maar stelt NS ook voor uitdagingen op het gebied van te leveren prestaties en resultaten. Daarbij spelen toezichthouders en andere stakeholders een steeds grotere rol.

Tenslotte vergt het een toenemende inspanning om te beschikken over voldoende gekwalificeerd personeel. NS werft grote aantallen nieuwe medewerkers en besteedt aandacht en zorg aan de opleiding die nodig is voor optimale dienstverlening aan de reizigers.

We verwachten dat als NS goed anticipeert op zowel kansen als bedreigingen, het reizen met het openbaar vervoer nog aantrekkelijker wordt en de continuïteit van het bedrijf verzekerd is.

	Strategisch programma	Materieel thema	KPI
Beleving van de reis van deur tot deur			
	Gastvrijheid	Klanttevredenheid	Klantbeleving
			Algemeen klantoordeel
			RepTrack
	Reisinformatie/ drempelloos reizen	Drempelloos reizen	Reisinformatie
			% tijdig informatieverstrekking
			klantoordeel reisinformatie
	Gastvrijheid	(sociale) veiligheid	Sociale Veiligheid
			Veiligheidsgevoel van reizigers
	Gastvrijheid, drempelloos reizen	Toegankelijkheid	Toegankelijkheid
			Klantoordeel zitplaatsen
	Stations	(voorzieningen op) stations	Stationsbeleving
			Klantoordeel stations
	Alle	Duurzame mobiliteit	Duurzame mobiliteit
			Perceptie NS als duurzaam bedrijf
Operationele prestaties			
ICT Continuity			
	Punctualiteit	Punctualiteit	Punctualiteit
			% aankomstpunctualiteit
			% reizigerspunctualiteit
	Gastvrijheid, vervoerscapaciteit		Bezettingsgraad
		Toegankelijkheid	Bezettingsgraad
		Duurzame mobiliteit	Bezettingsgraad dal
	Vervoerscapaciteit, gastvrijheid	Klanttevredenheid	Materieelonttrekking onderhoud
		Duurzame NS	Duurzame bedrijfsvoering
			Energie efficiëntie tractie
			Afvalreductie en recycling
			Stiller vervoer
		Inkoopbeleid	Duurzaam inkopen
	Gastvrijheid		Spoorwegveiligheid
			Aantal rood sein passages
		Transparantie	Transparantie
			Positie transparantiebenchmark
	Gastvrijheid	Aantrekkelijke werkgever	Medewerkers
			Positie index beste werkgever
			LTIF ratio
			Ziekteverzuim
Risicomanagement	Alle	Risicomanagement	Risicomanagement
			Beheersing significante risico's
Financiën	Alle	Financiële positie	Financiële positie
			EBIT
			ROI
			Investerings (in mln. euro's)
			TOP besparingen (in mln. euro's)

Doelstelling 2014	Bereikt in 2014	Status	Risico's	Maatschappelijke impact
			Complexiteit externe omgeving Internationale groeistrategie	
				sociaaleconomisch
76%	76%	☺		
53	53,5	☺		
			Grote verstoringen	
74	79%	☺		
--	61%			
			Terreurbedreiging	
87,50%	80%	☹		
70%	75%	☺		
58%	65%	☺		
top 10 (2017)	15	☺		
			Implementatie HSL aanbod	
				sociaaleconomisch
93%	95%	☺		
90,50%	92%	☺		
99%	98,9%	☹		
6%-punt stijging in vijf jaar, 2012: 28,4%	28,3%	☹		
12%	12,6%	☺	Materieeltekort	
				milieu
72%	74%	☹		
17% minder afval, 60% hergebruik (2017)	4% minder tov 2012 en 32% hergebruik			
100% (2030)	95%			
100% (2017)	50%	☺		sociaaleconomisch
			Veiligheidsincident	
115	101	☺		
			Portfoliokeuzes	
top 10	1e plaats	☺		
			Arbeidsonrust	
top 10 (2017)	16	☹		
3,8	3,3	☺		
4,90%	5,0%	☹		
4x per jaar voortgangs-rapportage	100%	☺		
155	321	☺	Onvoldoende financiële positie	
7,0%	7,2%	☺		
625	461	☹		
36	23	☹		



7

Verslag van activiteiten

7.1	Beleving van de treinreis	38	
7.2	Operationele prestaties	44	
7.3	Reizen van deur tot deur	52	
7.4	Onze activiteiten in Europa	58	
7.5	Overige activiteiten	61	
7.6	Onze financiën	65	



7.1

Beleving van
de treinreis

De tevredenheid van onze Nederlandse reizigers is van veel factoren afhankelijk. In dit hoofdstuk lopen we de belangrijkste aspecten langs die hierop van invloed zijn: klantenservice, veiligheid, toegankelijkheid en het comfort van treinen. Door de reiziger op 1, 2 en 3 te zetten, is het aan NS de taak om in nauwe samenwerking met de partners in de ov-keten in alle onderdelen van de treinreis toegevoegde waarde te bieden en klanttevredenheid naar een steeds hoger peil te brengen. Daarbij geldt: gemiddeld goed is niet goed genoeg.

Klanttevredenheid

Klanttevredenheid hoofdrailnet

De reiziger staat centraal in de dienstverlening en organisatie van NS. Over heel 2014 gaf 75% van de reizigers op het hoofdrailnet het reizen per trein een rapportcijfer 7 of hoger. Dat is gelijk aan de doelstelling en het klanttevredenheidscijfer in 2013 (75%).

De zachte winter en de soepele dienstverlening als gevolg daarvan hadden in het eerste kwartaal van 2014 een positief effect op de klanttevredenheid en leidden tot hogere tevredenheidscijfers ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder. De langdurige schoonmaakstaking in april en mei leidde echter tot klanttevredenheidscijfers onder het niveau van vorig jaar. Het verdwijnen van het papieren kaartje had vrijwel geen impact op de algemene klanttevredenheid.

Algemeen klantoordeel hoofdrailnet per reizigersgroep 7 of meer			
	2014	2013	
Zakelijke reizen	79%	78%	
Sociaal-recreatieve reizen	81%	80%	
Woon-werkreizen	74%	73%	
Woon-school/studiereizen	70%	70%	
% klanten dat een 7 of hoger geeft			
	2014	Doel 2014	2013
Algemeen	75%	75%	75%
Op tijd rijden	50%	53%	47%
Reinheid	57%	55%	59%
Reisinfo (bij ontregelingen)	61%	niet beschikbaar	60%
Sociale veiligheid	80%	87,5%	79%
Beschikbaarheid zitplaats	75%	70%	76%
Klantgerichtheid personeel	60%	niet beschikbaar	60%

Tevredenheid over grensoverschrijdende verbindingen

Mede vanwege gunstige weersomstandigheden en goede prestaties op het spoor, steeg de tevredenheid over de grensoverschrijdende verbindingen. NS International sloot het jaar 3%-punten hoger af ten opzichte van 2013 (83% naar 86%). Vanwege problemen met zowel materieel als infrastructuur, waaronder ontevredenheid over beschikbaarheid van zitplaatsen, viel het klantoordeel voor met name Intercity Brussel en Thalys in het derde kwartaal terug.

Op één manier meten

NS Reizigers en NS International hebben het afgelopen jaar de klantonderzoeken en meetprocessen op elkaar afgestemd en klantenpanels samengevoegd. Daarnaast ontwikkelen we een methodiek die voor zowel nationale als internationale treinreizigers de klanttevredenheid op één manier meet.

Klanttevredenheid in Nederland op de geïntegreerde concessie

In 2014 heeft NS bij het meten van klantoordelen onderscheid gemaakt tussen treindiensten op het hoofdrailnet en grensoverschrijdende verbindingen. Op het hoofdrailnet gaf 75% van de reizigers een rapportcijfer van 7 of hoger, bij de grensoverschrijdende verbindingen was dit 86%. Rekening houdend met het aantal reizigerskilometers kwam het gemiddelde algemeen klantoordeel uit op 76%. Dat was in 2013 75%.

Webcare en klantenservice

In 2014 verwerkten de medewerkers wekelijks zo'n 120.000 klantcontacten (onder andere telefoon, e-mail, brieven, formulieren, social media). 84% van de klanten geeft onze klantenservice een 7 of hoger (82% in 2013). 84% werd daarbij in één keer goed geholpen (2013: 82%). Om het contact zo laagdrempelig en eenvoudig mogelijk te maken hebben we

sinds juni het tarief voor het bellen met de klantenservice verlaagd van € 0,10 per minuut naar lokaal tarief. In december zijn bovendien de openingstijden verruimd. Daarnaast zijn verschillende centrales samengevoegd om de processen voor klanten te vereenvoudigen en beter op elkaar af te stemmen. De klantenservice van NS werd bij Klacht.nl in 2014 opnieuw verkozen tot beste klantenservice in de categorie Openbaar Vervoer.

Online service

In maart lanceerde NS het NS Serviceforum om informatie over reizen met NS gemakkelijker en snel toegankelijk te maken en om reizigers elkaar te laten helpen. Het Serviceforum, het afgelopen jaar ruim 1,3 miljoen keer bezocht, had eind 2014 zo'n 9.800 leden. De Twitter- en Facebookaccounts passeerden beide het aantal van 100.000 volgers. @NS_online – goed voor gemiddeld 1.100 tweets per dag – bleef daarmee een van de grootste Nederlandstalige webcare-accounts. NS eindigde net als vorig jaar op de 9e positie van de Social Media Monitor. Die vergelijkt de online prestaties van de 100 grootste adverteerders van Nederland.

Sociale veiligheid in treinen en op het station

De veiligheid van onze reizigers en medewerkers staat bij NS voorop. Het veiligheidsgevoel van klanten op stations en in de trein steeg in 2014: 80,2% geeft hiervoor een 7 of hoger, tegenover 79,5% in 2013. Hiermee is de veiligheidsbeleving bij de reiziger voor het derde jaar op rij gestegen. Ook het veiligheidsgevoel in de avonduren steeg op stations van 61,2 in 2013 naar 62,8 % in 2014 en in de trein van 69,2 in 2013 naar 70,1% in 2014. Wel deed zich helaas een aantal zeer vervelende incidenten met NS-medewerkers voor. NS veroordeelt deze verruwing ten zeerste. Met onder meer een publiekscampagne 'Handen af van onze collega's' onderstreept NS dat we geweld en intimidatie van medewerkers niet tolereren. Veiligheid is een maatschappelijk probleem, dat NS alleen samen met justitie, politie, reizigers, vakbonden en andere ov-bedrijven kan aanpakken. We verwachten hierbij de steun van de maatschappij en de politiek. Het is voor ons onacceptabel dat medewerkers bedreigd of aangevallen worden.

De stijgingen van het veiligheidsgevoel zijn verder het gevolg van preventief toezicht en de gerichte inzet van Veiligheid- en Serviceteams. Ook kwam er meer cameratoezicht op stations en in treinen. De focus lag met name op het tegengaan van zwartrijden en de bestrijding van overlast en agressie. De inge-



bruikname van poortjes op het station leverde hier eveneens een bijdrage aan.

Veiligheid op stations gezamenlijk verbeteren

Sociale veiligheid is belangrijk voor de beleving van stations. Samen met ProRail hebben we bepaald hoe we de veiligheid voor reizigers in transferruimten kunnen verbeteren en hoe we dat gaan doen. Ook hebben we pilots uitgevoerd om veiligheid in winkels te vergroten.

Toegankelijkheid voor mensen met een functiebeperking

NS wil dat mensen met een functiebeperking prettig met de trein kunnen reizen. Bij 46.000 reizen heeft NS het afgelopen jaar assistentie verleend (2013: 41.000). In de nieuwe concessie is afgesproken dat assistentieverlening sneller, eenvoudiger en op meer plekken beschikbaar moet zijn. Deze verbeteringen zijn in nauw overleg met belangenorganisaties en het ministerie van IenM voorbereid. De assistentieverlening is sinds dit jaar 24 uur per dag aan te vragen. Per 1 januari 2015 gaat de aanmeldtijd voor NS-assistentie van 3 naar 1 uur en stijgt het aantal stations met assistentieverlening van 94 naar

101. Met Transvision verbetert NS voor klanten met een functiebeperking de begeleide deur-tot-deurreis met taxi en trein.

Aanpassingen in materieel

NS heeft in 2014 met ProRail onderzoek gedaan naar een voorziening in Sprinters waarmee reizigers met een rolstoel zelfstandig de trein in kunnen. Uiterlijk 31 december 2024 dienen alle Sprinters zelfstandig toegankelijk te zijn. Bij Sprinters die we de komende jaren in gebruik nemen, zal dat al het geval zijn.

Service

OV-chip Plus maakt reizen met een OV-chipkaart voor klanten met een visuele beperking eenvoudiger. We hebben deze geoptimaliseerd. NS consulteert tijdens diverse sessies de Oogvereniging om advies in te winnen over bijvoorbeeld een nieuw, digitaal verkoopkanaal voor het boeken van een reis. Bij de ontwikkeling van nieuwe OV-servicewinkels besteden we extra aandacht aan reizigers met een functiebeperking.

Beleving van treinen

Treinbelevingsmonitor

De Treinbelevingsmonitor (TBM) onderzoekt hoe veranderingen in de trein de waardering van reizigers over de kwaliteit van de trein en de treinreis beïnvloedt. Het is een meet- en stuurinstrument dat helpt om de dienstverlening aan onze reizigers te verbeteren. De resultaten uit de meting van 2014 leiden voor de Sprinters tot lagere oordelen in 2014. De ongemakken van vervuilde Sprinters en Intercity's tijdens de schoonmaakstaking zijn hier debet aan.

Treinbelevingsmonitor	Trein	Treinreis
Sprinter:	7,0 (2013: 7,2)	7,2 (2013: 7,3)
Intercity:	7,1 (2013: 7,1)	7,3 (2013: 7,3)

De acties rondom grote evenementen kregen positieve waardering. Zo breidde NS de service uit tijdens de marathon van Rotterdam en deelden we traktaties en kleine attenties uit in het kader van het WK-voetbal, festivals en het jubileumevenement 175 jaar Spoor.

Gegevens vergelijken

De treinbelevingsmonitor is in 2014 op hetzelfde moment en in dezelfde treinen ingezet als het huidige klanttevredenheids-onderzoek (KTO). Zo kunnen we gegevens gemakkelijker vergelijken en de Treinbelevingsmonitor voor diverse bedrijfs-onderdelen als één standaard meetinstrument gebruiken.

Schone treinen

Schone treinen dragen bij aan een prettige reis en aan de sociale veiligheid. Reizigers vonden de treinen in 2014 over het algemeen minder schoon dan het jaar daarvoor. 51,4% van de klanten beoordeelde in 2014 de reinheid met een 7 of hoger, tegenover 56,1% in 2013. De schoonmaakstaking in het voorjaar was een onvoorziene, externe gebeurtenis met zo'n grote invloed op het klantoordeel dat de met het ministerie van IenM afgesproken norm van 55% voor dit jaar onhaalbaar bleek.

Effect van de schoonmaakstaking

In het voorjaar staakten schoonmakers 5 weken. Hierdoor kregen reizigers te maken met vervuilde stations en vieze treinen. NS nam maatregelen, zoals de inhuur van extra schoonmakers en het uitdelen van papieren afvalzakjes aan reizigers in de trein. Ook voerde NS als grote opdrachtgever voor de schoonmaakbranche druk uit op vakbonden en werkgevers om tot een akkoord te komen. Het eigen personeel toonde eigenaarschap: in totaal kwamen bijna 400 collega's in actie om rommel in treinen op te ruimen. Na de stakingsperiode hebben NedTrain en schoonmaakbedrijf HRS alles op alles gezet om de reiniging op het gewenste niveau terug te brengen. Het duurde echter nog geruime tijd voor alle treinen weer op orde waren: na 3 weken hard werken konden alle reizigers weer met een schone trein reizen. Omdat reizigers vaak de dupe zijn van acties zoals in de schoonmaakbranche, voert NS kritische gesprekken met vakbonden en werkgevers.

Revisie maakt treinen beter en duurzamer

NS investeert in moderne en betrouwbare treinen. Goed, veilig en comfortabel vervoer draagt bij aan de tevredenheid van onze klanten. De wensen van reizigers veranderen voortdurend en hebben ook effect op de duurzaamheid van hun treinreis.

In 2014 leverde NS na revisie de laatste dubbeldekstreinstellen van het type DDZ op. Deze rijden 20 procent zuiniger. Vervolgens startte de revisie van de Intercityrijtuigen zodat deze kunnen worden ingezet op de HSL, en van de dubbeldeks-treinen van het type VIRM-1. Om reizigers meer zitplaatsen te bieden worden de oudere dubbeldeks-treinen van het type DDAR opnieuw in de dienstregeling ingezet. In 2014 startte NedTrain ook een revisieproject in opdracht van de Noorse Spoorwegen. Dit project heeft geen effect op de kwaliteit en beschikbaarheid van treinen in Nederland.



Op station Rotterdam opende de StationsHuiskamer haar deuren.

Toiletten in de trein

In 2014 bereidden we de inbouw van toiletten in Sprinters voor. Dit gebeurde naar aanleiding van nieuwe afspraken in de hoofdtrainnetconcessie 2015-2024 en na reacties van reizigers op het ontbreken van toiletten in de Sprinters van het type SLT. NS heeft met het ministerie IenM bindende afspraken gemaakt om ieder SLT-treinstel van één milieuvriendelijk toilet te voorzien dat toegankelijk is voor rolstoelgebruikers. De eerste treinstellen zijn uiterlijk 2021 voorzien van zo'n toilet.

Stationsbeleving

Stations vervullen voor de reiziger een belangrijk onderdeel van zijn deur-tot-deurreis: een positieve beleving van het station draagt bij aan de algehele waardering van de reis van deur tot deur. Een goed station vergroot ook de kans op de keuze voor de trein als reisalternatief. Dit jaar steeg het klantoordeel van 59,5% in 2013 naar 64,9%. Omdat alle stations verschillend zijn en maatregelen maatwerk, monitoren we de stations voortdurend via de stationsbelevingsmonitor. We ondernemen actie en sturen bij als de stationsbelevingsmonitor daar aanleiding toe geeft.

Toiletten op stations

NS en ProRail willen de toiletten op stations verbeteren. Op veel kleine stations moet een toilet komen, op grote stations willen we de voorzieningen verbeteren. Voor de exploitatie van de bemenste toiletten op grote stations is in 2014 een aanbesteding gestart.

StationsHuiskamer geopend

Op station Rotterdam opende de StationsHuiskamer haar deuren. Die biedt de reiziger een prettige plek voor bijvoorbeeld werk of ontspanning. Er zijn gratis wifi en extra stopcontacten om bijvoorbeeld een mobiele telefoon op te laden.

Stations in verbouwing

Grote stations als Arnhem, Den Haag Centraal en Utrecht Centraal worden verbouwd om het groeiende aantal klanten en reizigers te kunnen verwerken. Ook de stations Zwolle en Eindhoven (nieuwe reizigerspassage) en Delft (stationshal en stadskantoor) ondergaan een verbouwing. Ingrijpend is de verbouwing van Amsterdam Centraal: daar komen onder de bestaande sporen onder meer twee nieuwe passages. Die worden vrij toegankelijk en voorzien reizigers van een snelle en gemakkelijke verbinding tussen het centrum en het IJ.

Stations geopend

Koning Willem-Alexander opende op 13 maart 2014 het vernieuwde station Rotterdam Centraal. Dat viel dit jaar in de prijzen, met onder meer de Dutch Design Award, de Nationale Staalprijs, de Living Daylights Award, de Houtarchitectuurprijs en de internationale Brunel Award. Het station beschikt over een dak met zonnepanelen, dat onder meer liften en roltrappen van energie voorziet. In Helmond werd de Spoorzone geopend met een duurzaam nieuw stationsgebouw, een bewaakte fietsenstalling, een busstation en een spooronderdoorgang. In december ging het nieuwe station Nijmegen Goffert open.

Duurzame mobiliteit

Met een CO₂-uitstoot die per reizigerskilometer zo'n 75% lager ligt dan de gemiddelde auto, is reizen per trein beter voor het milieu dan veel andere vormen van gemotoriseerd vervoer. Bovendien heeft NS met in Nederland dagelijks 1,2 miljoen treinreizen en 22.000 medewerkers een grote impact op het verbinden van mensen. We willen dat onze reizigers de trein en het station zien als een sociale omgeving, waar je prettig mensen kan ontmoeten, zakelijk of privé.

Met ontmoetingszones in treinen en op 14 stations flexibele werkplekken, businesslounges en vergaderruimtes (van Station2Station) geven we hier invulling aan. Ook organiseerden we in de trein vier Social Coupés aan de hand van uiteenlopende thema's: flirtworkshops voor Valentijnsdag, Europese politici voor de Europese verkiezingen, boswachters van Natuurmonumenten en breien met Innocent voor eenzame ouderen. Zo willen we laten zien dat de trein geschikt is om nieuwe en interessante contacten op te doen.

Met Hartkloppingen (via Twitter en Facebook) bieden we een platform aan mensen die met in elkaar in contact willen komen na elkaar gezien te hebben in de trein of op het station. Samen reizen stimuleren we met het NS Groepsretour, waarmee je (voor een deel) samen met de trein reist en elkaar ontmoet op het eindstation. In 2014 zijn er zo'n 87.000 verkocht, bijna 550.000 reizigers maakten er gebruik van. Vier van de tien gebruikers waren anders met de auto gegaan.

Contract voor groene stroom

Vanaf 2018 rijden onze elektrische treinen in Nederland voor 100% op groene stroom en is er voor reizigers de mogelijkheid om echt schoon, dus zonder CO₂-uitstoot, te reizen. Vanaf 2015 kan dat al in 50% van de treinen. NS heeft hiervoor namens de spoorvervoerders, verenigd in VIVENS, op 1 juli 2014 een contract gesloten met Eneco. Eneco kwam als winnaar uit een aanbesteding voor een nieuw stroomcontract voor het totale elektrische treinverkeer in Nederland voor de periode 2015-2024. Hiermee is het grootste groenestroomcontract in Nederland gesloten.

De groene stroom is straks afkomstig uit nieuwe windparken die stapsgewijs in gebruik worden genomen in Nederland, Zweden en België. De helft van de stroom komt uit Nederland, de andere helft uit het buitenland. Deze nieuwe windparken waren een eis in de aanbesteding om geen beslag te leggen op

Vanaf 2018 rijden alle elektrische, Nederlandse treinen op groene stroom



het beperkte huidige aanbod aan duurzame stroomprojecten in Nederland én om de groenestroomproductie een impuls te geven. De speciaal aangewezen parken maken de levering ook herleidbaar.

NS-programmadirecteur Duurzamer Ondernemen Carola Wijdoogen is tijdens het Nationaal Sustainability Congres op 4 november 2014 verkozen tot 'MVO Manager van het Jaar 2014' vanwege haar grote bijdrage aan de aanbesteding van groene stroom. Ook stond Carola Wijdoogen aan de wieg van de eerste milieu-winst-en-verliesrekening gepubliceerd door NS in het jaarverslag 2013, waarmee NS de kristalprijs won.

Extra aandacht voor de klant

Als reizigers te maken krijgen met aanpassingen of veranderingen in de dienstverlening, willen ze weten waar ze aan toe zijn. Onze medewerkers voelen zich daar verantwoordelijk voor: zo hielpen honderden kantoorcollega's tijdens de overgang op de OV-chipkaart mee op stations. Met verschillende acties vergrootten we het handelingsperspectief van de reiziger, zodat deze grip houdt op zijn reis.

Attente dienstverlener bij hinder

Net als in 2013 stuurde NS reizigers die meermaals met hinder te maken kregen op hun reis een brief met uitleg en een kleine attentie. Ook gingen we door met het melden van een aangepaste dienstregeling via Reisplanner Xtra, sms of e-mail. Bij de grotere buitendienststellingen zijn reizigers uitgebreid geïnformeerd. Ze ontvingen bijvoorbeeld een brief, inclusief een bon voor krant of koffie. Wie 60 jaar of ouder is, kreeg bovendien een folder met uitleg over wat zij zelf kunnen doen als (onverwacht) hinder optreedt.



7.2

Operationele
prestaties

Dagelijks maken ruim 600.000 reizigers zo'n 1,2 miljoen treinreizen op een druk bereden spoorwegnet. Iedere reiziger moet kunnen rekenen op een vlekkeloze dienstregeling met treinen die technisch in orde en inzetbaar zijn, en met goede voorzieningen. NS werkt daarom voortdurend aan optimalisering van de operationele processen en samen met partners aan meer eenheid in de spoorsector. Belangrijk daarin zijn onder meer punctualiteit, drukte in de trein, de kwaliteit van internationale verbindingen, spoor- en arbeidsveiligheid en ons energieverbruik.

Punctualiteit

Reizigerspunctualiteit – waarbij we niet alleen kijken naar punctualiteit, maar ook naar gehaalde aansluitingen – eindigde in 2014 met 92,3% hoger dan in 2013 (90,0%), en hoger dan de doelstelling (90,5%). Hoewel de punctualiteit voldoet aan de doelstelling, betekent dit niet dat NS tevreden is. Gemiddeld goed is niet goed genoeg. Punctualiteit blijft onverminderd onze aandacht houden. Dagelijks analyseren we binnen NS en in nauwe samenwerking met ProRail de punctualiteit van de treindienst, de capaciteit en de afhandeling van incidenten op het spoor, met name op de aandachtstrajecten. Deze analyses leiden continu tot verbeteringen in onze werkwijzen.

Aankomstpunctualiteit

Naast reizigerspunctualiteit noteerden we in 2014 een betere aankomstpunctualiteit dan in 2013: ondanks verstoringen arriveerde 94,9% van onze treinen op het Nederlandse hoofd-railnet binnen de norm van 5 minuten op de bestemming (2013: 93,6%). Daarmee voldeden we aan de met het ministerie van IenM afgesproken doelstelling van 93,0%.

Aandachtstrajecten

In de dienstverlening is sprake van structureel zwakke trajecten en dagen. Ook zijn er problemen met specifieke aansluitingen of reizigersgroepen voor wie de reis niet soepel genoeg verloopt. Op de 10 trajecten waar vertragingen het hardnekkigst zijn, levert NS samen met ProRail extra inspanningen om vertragingen terug te dringen en de klanttevredenheid te vergroten. Ook hier geldt dat gemiddeld niet goed genoeg is.

Drukke in de trein

In 2013 lag het klantoordeel van reizigers over beschikbare zitplaatsen, zeker in de herfstperiode, ver onder het gewenste niveau. Om zo veel mogelijk reizigers een zitplaats te bieden, startte NS het programma Vervoercapaciteit naar tevreden-

heid op, dat moet leiden tot structurele en goed onderbouwde verbeteringen vanaf 2015. Dit doen we onder meer door het aanbod van NS af te stemmen op de verwachtingen van reizigers en het beoogde aanbod daadwerkelijk te realiseren. We investeren in nieuwe treinen, zoals de Sprinter Nieuwe Generatie en Flirts. Medewerkers proberen met extra informatie in de trein en stations reizigers beter in en over treinen te spreiden. Omdat op sommige lijnen substantieel vaker sprake is van een capaciteitsknelpunt, besteedt NS hier extra aandacht aan het oplossen van de volle treinen.

Als onderdeel van het programma stelde NS voor de herfst van 2014 een taskforce samen die maatregelen trof om hinder door te drukke treinen te beperken en snel en goed bij te kunnen sturen:

- Circa 30% van de treinen was in de ochtend- en avondspits van de herfstperiode langer. Dit leverde vanaf september 6.000 extra zitplaatsen op.
- De Reisplanner Xtra kreeg een feedbackfunctie zodat reizigers gemakkelijk melding kunnen maken van een volle trein en NS betere stuurinformatie krijgt. Ook reizigersorganisatie Rover lanceerde in samenwerking met NS een mobiele app om te drukke treinen te kunnen melden.

Ondanks onze extra inspanningen herstelde het klantoordeel over beschikbare zitplaatsen zich niet: gaf in 2013 75,5% van de reizigers een 7 of hoger, in 2014 lag het cijfer op 74,6%. Het cijfer voor zitplaatskansen in de spits daalde van 68,6% in 2013 naar 67,8% vorig jaar. De doelstelling voor vervoerscapaciteit in de spits – de kans op een zit- of staanplaats tijdens de spits in een willekeurige trein – hebben we gehandhaafd op 99%, conform afspraak met het ministerie van IenM. De gerealiseerde vervoerscapaciteit in 2014 lag daar met 98,9% net onder.

Tevredenheid over zitplaatskansen kan en moet beter: de geleerde lessen vertalen we in nieuwe deelprojecten in het programma Vervoercapaciteit naar tevredenheid.

Invloed van het weer op de dienstregeling

Weersomstandigheden kunnen op het drukke spoorwegnetwerk grote invloed hebben op de dienstverlening. NS probeert hinder door het weer te beperken, waar mogelijk preventief. De winter van 2013-2014 was zeer zacht, waardoor er vrijwel geen sprake was van sneeuw of vorst. De geplande maatregelen zoals 'anti icing-installaties' waren gereed, maar zijn niet of nauwelijks ingezet. Eind 2014 hebben we de dienstregeling eenmaal aangepast wegens sneeuw. Ook voerde NS in het najaar van 2014 samen met ProRail, Strukton en andere partners proeven uit om gladheid op de spoorstaven te bestrijden met laser en een watersproei-installatie. De uitkomsten volgen in 2015.

Concessie 2015-2024

NS heeft in december 2014 met de nieuwe concessie voor het hoofdrailnet van het ministerie van IenM namens de Staat der Nederlanden het exclusieve recht gekregen om reizigers te vervoeren op het hoofdrailnet. De concessie trad in werking op 1 januari 2015 en heeft een looptijd van 10 jaar. Groot verschil met de vorige concessie is de integratie van het net met de HSL-Zuid in één concessie.

De verplichtingen in de concessie hebben onder andere betrekking op verbetering van de operationele prestaties van NS. Met de uitvoering van de concessie zal NS de aantrekkelijkheid van de dienstverlening voor de reizigers verhogen, en de ambitie realiseren dat in 2017 4 van de 5 klanten de dienstverlening van NS waarderen met een 7 of hoger. Met het ministerie zijn prestatieafspraken gemaakt, die afhankelijk van de prestaties kunnen leiden tot boetes of bonussen.

Dienstregeling 2015: minimaal elk halfuur een trein

NS rijdt in de nieuwe dienstregeling, die inging op 14 december 2014, met meer treinen: elk station krijgt overdag minstens eens per halfuur een trein in beide richtingen. In het weekeinde rijden treinen tot omstreeks 01.00 uur vanuit de Randstad naar

drukke stations als Zwolle, Deventer en Arnhem.

Meer Sprinters en Intercity's

Om de doelstelling van elk halfuur een trein te behalen, rijden er op verschillende trajecten meer treinen. Zo komen er meer Sprinters tussen Arnhem en Ede-Wageningen, Breda-Dordrecht, Roosendaal-Dordrecht en Heerlen-Sittard. Tussen Nijmegen en Wijchen rijden in de spits vier in plaats van twee treinen per uur.

Tussen Amersfoort, Apeldoorn en Deventer rijden per uur drie in plaats van twee Intercity's. De verbeterde aansluitingen leveren 10 tot 30 minuten reistijdwinst op. De frequentie in de spits blijft op dit traject met vier keer per uur gelijk.

Schiphol beter bereikbaar

Tussen Schiphol en Amsterdam reden als gevolg van werkzaamheden drie nachten per week bussen in plaats van treinen. Vanaf dienstregeling 2015 rijden er iedere nacht weer treinen van en naar Schiphol.

Internationale verbindingen

NS International is sinds 2014 volledig onderdeel van NS Reizigers en verbindt samen met internationale partners grote steden en regio's aan beide zijden van de grens. Afgelopen jaar stond met name in het teken van de implementatie van de afspraken ter vervanging van de Fyra/V250. NS en het Belgische vervoersbedrijf NMBS verhoogden per december 2014 het aantal verbindingen van Intercity Brussel van 12 naar 16 keer per dag. Ook rijdt IC Brussel sinds december weer van en naar Amsterdam Centraal. Samen met Thalys heeft NS de dagelijkse verbinding tussen Brussel en Amsterdam verhoogd van 9 naar 12 keer. Daarvan rijdt Thalys dagelijks negen keer door naar Parijs en tweemaal per dag naar de nieuwe bestemming Lille.

Verbeterde verbinding Amsterdam-Berlijn

NS en Deutsche Bahn rijden in de nieuwe dienstregeling vanaf 05.00 uur met een extra vroege Intercity vanuit



Amsterdam Centraal naar Berlijn op maandag tot en met zaterdag. Hierdoor groeit het aantal rechtstreekse verbindingen tussen Amsterdam en Berlijn van 6 naar 7 keer per dag. Daarnaast verwelkomden NS en Deutsche Bahn dit jaar de 15 miljoenste reiziger aan boord van de ICE International.

Regionale grensverbindingen

In het kader van de nieuwe hoofdrailnetconcessie doet NS onderzoek naar nieuwe grensoverschrijdende verbindingen en verbeteringen op bestaande trajecten.

Concessie Alphen aan den Rijn-Gouda

In april werd bekend dat NS vanaf 11 december 2016 de treinconcessie Alphen aan den Rijn-Gouda gaat uitvoeren. De concessie is in opdracht van de provincie Zuid-Holland en geldt voor 15 jaar. NS bestelt hiervoor 6 nieuwe, stille en comfortabele treinen met onder meer een gelijkvloerse instap en een rolstoeltoegankelijk toilet. Daarnaast verhoogt NS het aantal ritten tussen Alphen aan den Rijn en Gouda. De huidige halfuursdienst wordt op werkdagen tot 19:00 uur een kwartierdienst. Alphen aan den Rijn-Gouda is de eerste treinverbinding die deel zal gaan uitmaken van het Zuid-Hollandse R-net.

Beschikbaarheid van treinen

In totaal onttrok NS dagelijks gemiddeld 12,6% van de vloot voor onderhoud, reparatie en revisie. Daarmee week de beschikbaarheid van treinen in 2014 per dag te veel af van wat er voor de dienstregeling nodig is. Omdat we beter willen kunnen voorspellen hoeveel en wanneer materieel beschikbaar is, is het nodig dat we niet alleen verklaren waarom problemen met het materiaal optreden, maar ook hoe die te voorkomen zijn. Zo kunnen we op de juiste manier investeren in aankoop, onderhoud en revisie van treinen.

Investeringen in nieuwe treinen

We investeerden de afgelopen periode in nieuwe treinen, bijvoorbeeld in de nieuwe generatie Sprinters. De Spaanse treinbouwer CAF won de aanbesteding voor de levering van ongeveer 120 nieuwe treinstellen. NS heeft door reizigersgroei en diverse andere omstandigheden al eind 2016 extra Sprinters nodig. Om hier op in te spelen wil NS circa 60 extra Sprinters (Flirts) bestellen bij de Zwitserse fabrikant Stadler. In afwachting van de komst van de nieuwe Sprinters dragen 11 dubbeldekkers van het type DDAR bij aan het op peil houden van de capaciteit.

Technische centra

Om storingen en problemen aan treinen snel en effectief te kunnen oplossen, bouwen we Technische Centra bij grote stations. We openden afgelopen jaar een Technisch Centrum bij Utrecht Centraal, dat een Breeam Excellent duurzaamheids-certificaat ontving, en startten de bouw van een Technisch Centrum bij Den Haag Centraal. Na 2015 volgen er nog twee nieuwe Technische Centra. De realisatie van de Technische Centra is onderdeel van de zogenoemde NedTrain Locatie-strategie: we handelen materieelstoringen dichter bij de treindienst af, verminderen we materieelonttrekking en vergroten reservecapaciteit. Die strategie is in 2014 door innovatie-instituut World Class Maintenance bekroond met de Maintenance Awareness Award vanwege de positieve effecten op de beschikbaarheid van materieel.

Spoorwegveiligheid: ongevallen en STS-passages

In januari 2014 ontspoorde in Hilversum een passagierstrein met 150 mensen aan boord bij het uitrijden van het station door een defecte wissel. Gelukkig raakte niemand bij het incident gewond.

Het aantal niet technische passages van een rood sein (STS) – naast ongevallen een andere indicator voor spoorwegveiligheid – daalde naar 54 in 2014 (2013: 94). Het aantal treinen dat een gevaarpunt bereikte – de plek waar een incident kan ontstaan – daalde van 37 naar 17. De dalingen komen onder andere doordat in 2014 veel extra seinen zijn voorzien van ATBvv (Automatische Treinbeveiliging verbeterde versie) en door instructie van machinisten. De verwachting is dat de invoering van ORBIT, het systeem dat machinisten waarschuwt als hij te snel op een rood sein afrijdt, een verder reductie zal opleveren. Verder verzamelen we treingegevens en communiceren we met medewerkers open over veiligheid om meer van elkaar te leren.

Vertrekincidenten

In 2014 was er sprake van 43 vertrekincidenten. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om reizigers die zich bij vertrek verstappen of bekneeld raken tussen de deuren. Medewerkers zijn zich bewust dat zij zelf, door een goede uitvoering van de vertrekprocedure, het risico op incidenten kunnen verkleinen. Extra inspecties en aandacht van personeel en management zorgden ervoor dat dit steeds vaker goed gebeurt.

Nieuw veiligheidscertificaat

NedTrain ontving in 2014 een hernieuwd veiligheidscertificaat voor een periode van vijf jaar. Daarnaast verstrekte toezichthouder ILT aan NedTrain werkplaatserkenningen aan de servicebedrijven in Randstad Zuid en een uitbreiding van de erkenning aan het Onderhoudsbedrijf Watergraafsmeer. Het bedrijf voldoet aan de wettelijke bepalingen over onderhoud en spoorwegveiligheid van treinen op de HSL.

Arbeidsveiligheid

Met goed veiligheidsbeleid stelt NS alles in het werk om het aantal arbeidsongevallen terug te dringen en het aantal dagen ziekteverzuim als gevolg van ongevallen te reduceren.

Agressie

6,6% van onze medewerkers kreeg het afgelopen jaar te maken met fysieke agressie (inclusief spugen en bedreigen) tijdens het werk. Dit percentage is gelijk aan 2013. Ieder incident is onacceptabel en er één te veel. NS werkt samen met politie en justitie hard aan verdere terugdringing van deze agressie. Bijvoorbeeld door zo snel mogelijk meer toegangspoortjes in gebruik te nemen, aangezien agressie vaak begint met zwartrijden.

Omgangsvormen

We tolereren niet dat onze medewerkers te maken hebben met geweld en intimidatie. Voor een goede onderlinge verstand-

houding moeten we ook kunnen rekenen op wederzijds respect van de klant en de aandacht van de politiek. Daarnaast keken we ook naar interne omgangsvormen. Hierin komen tussen groepen of afdelingen grote verschillen voor. In 2014 brachten we met focusgroepen en trainingen professioneel gedrag en de oorzaken daarvan ter sprake. Daarnaast hebben we in 2014 het initiatief genomen voor een protocol dat helpt bepalen wat er in situatie van ongewenst gedrag of agressie moet gebeuren. Dit protocol wordt in 2015 definitief. Nieuwe trainingen en uniformen voor de medewerkers Veiligheid en Service staan gepland.

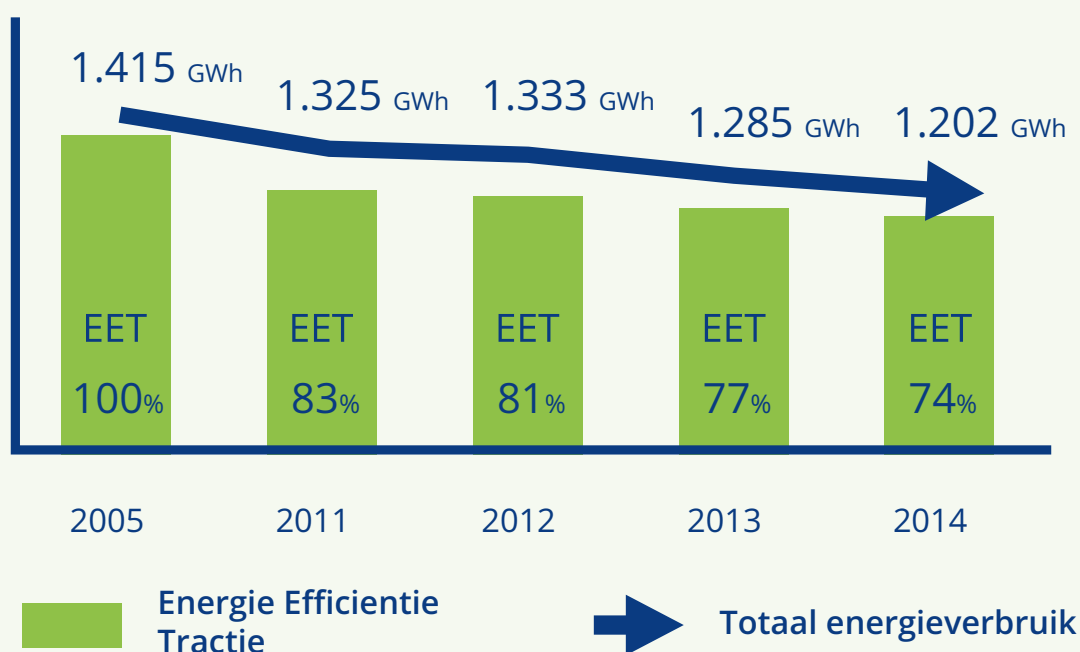
Lost Time Injury frequency rate

Om ontwikkelingen in het aantal arbeidsongevallen in de gaten te houden, vertalen we die naar een Lost Time Injury frequency rate (LTI). Deze score betreft alle fysieke arbeidsongevallen die een verzuim van meer dan 24 uur tot gevolg hadden. Berekend per miljoen gewerkte uren resulteren de fysieke ongevallen in een Lost Time Injury frequency rate van 3,3 voor NS (inclusief Abellio). Dit is een afname van 1,0 ten opzichte van 2013.

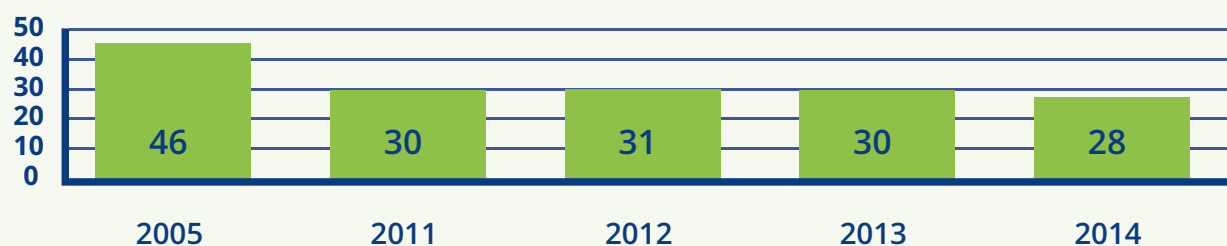
Energieverbruik en CO₂-uitstoot

NS is met 1,4 TWh een van de grootste elektriciteitsverbruikers van Nederland: zo'n 1% van het nationaal verbruik en net zoveel als alle huishoudens in Amsterdam. 90% van het elektriciteitsverbruik is voor het rijden van de treinen en 10%

Energieverbruik NS-treinen in Nederland



Gram CO₂-uitstoot per reizigerkilometer NS treinvervoer in NL



Gram CO₂/rkm NSR+ in 2014, voor het eerst dit jaar inclusief vervangend busvervoer 28 gram/rkm

voor onze gebouwen. NS wil steeds zuiniger worden met elektriciteit en voor al onze elektriciteit enkel nieuwe duurzame bronnen gebruiken. In 2020 rijden we onze treinen 50% efficiënter dan in 2005 en vanaf 2018 bieden we reizigers een klimaatneutrale treinreis door op groene stroom te rijden uit nieuw gebouwde windparken. Daarnaast wordt de komende jaren ons facilitair energieverbruik 2% efficiënter en streven we naar klimaatneutraal energieverbruik van onze gebouwen in 2018.

Onze resultaten	2014	2013
Efficiency van treinen in Nederland	+2,2%-punt	+4,2%-punt
Bezettingsgraad dal	28%	29%
Verbetering efficiency gebouwen NL	Nog niet beschikbaar	+2%
Gram CO ₂ /rkm	28gr/rkm	30gr/rkm
Groene stroom voor treinen	12%	11%
Groene stroom voor gebouwen	22%	22%

Maatregelen in 2014

NS verbetert haar energie-efficiency onder meer met energiezuinig rijden en energiezuinig opstellen van de treinen (lichten en verwarming uit). In 2014 leverde dit een besparing op van 37 GWh ten opzichte van 2013. Omdat we ons na de zomer extra inzetten om volle treinen te voorkomen, zette NS meer materieel in. Hierdoor steeg het energieverbruik en daalde de bezettingsgraad licht. Hierdoor haalden we de doelstelling van 4,5% besparing op jaarbasis niet.

Overige energiebesparende maatregelen afgelopen jaar waren onder meer het vervangen van airco's, het installeren van klimaatregeling en namen we in Utrecht en Breda Warmte- en koudeopslag (WKO) in gebruik voor bijvoorbeeld duurzame regeling van de temperatuur op stations. Daarmee komt het totaal aantal WKO's op 6.

Energiewinst behalen in de toekomst

Met tal van maatregelen wil NS in de toekomst het energieverbruik verminderen. Zo zullen onze nieuwe en gemoderniseerde treinen veel efficiënter in elektriciteitsverbruik zijn. Door efficiëntere inzet van treinen en meer reizigers in de daluren willen we de bezettingsgraad verhogen als er voldoende ruimte in de trein is. Dit verlaagt het elektriciteitsverbruik per reiziger. Samen met ProRail onderzoeken we of de energieverliezen in de bovenleidingen kunnen worden beperkt door verhoging van de spanning op de bovenleiding naar 3000 volt. Voor stations en omliggende gebouwen installeren we steeds meer Warmte en Koude Opslag en bij bestaande bouw kiezen we tijdens vervanging en onderhoud energiezuiniger materiaal en installaties, plaatsen we koeldeuren en slimme meters en sturen we op energiebesparend gedrag van medewerkers. In het nieuwe Technisch Centrum in Utrecht pasten we energiebesparende maatregelen toe.

NS werkt bij het realiseren van duurzaam vervoer samen met onder andere Eneco, MVO Nederland, ProRail en UIC. Sinds 2011 werken we in de spoorsector volgens de Meerjarenafspraken energie-efficiency 3 (MJA) en dragen we bij aan de uitvoering van het SER Energieakkoord.

Afval verminderen en hergebruiken

NS had in 2014 ruim 17,5 miljoen kilogram afval uit werkplaatsen, stations, treinen en kantoren. Ons streven is om zuiniger te worden met materialen en we willen dat van ons afval nieuwe grondstoffen worden gemaakt. Bij materiaalafvoer kijken we eerst naar hergebruik van het product, dan naar hergebruik van onderdelen en als laatste naar recycling van materialen.

Met een jaarlijkse besteding van 1 miljard euro aan goederen en diensten kunnen we met onze maatregelen de circulaire

economie bevorderen: NS borgt dat producenten of leveranciers de producten of materialen aan het einde van de levensduur of de gebruiksfase weer in een nieuwe cyclus kan inzetten, waardoor geen afval meer ontstaat.

Afval: onze resultaten in 2014

- 32% scheiding kantoren, werkplaatsen, stations en treinen
- 4% reductie afval ten opzichte van 2013
- NS heeft de Green Deal Circulair inkopen getekend

Afval: maatregelen in 2014

In oktober zijn we op Rotterdam Centraal gestart met het scheiden van papier van de rest van het afval. Andere stations volgen. Bij de eerste stations willen we leren wat een efficiënte inrichting is en hoe we gedrag van reizigers kunnen beïnvloeden. Ook zijn we gestart met het structureel scheiden van papierafval uit treinen. In samenwerking met schoonmaakbedrijf Hago Rail Service worden kranten apart uit de trein gehaald. Dankzij papiercontainers op de stations kan het papier apart worden afgevoerd.

Bij onze afvaanbestedingen nemen duurzaamheid en het realiseren van de afvaldoelstellingen een belangrijke plaats in. De aanbesteding voor Randstad Noord is in november gegund aan Van Gansewinkel, de rest van het land besteedt NS in 2015 aan.

Ook intern willen we afval beter scheiden en meer beperken. Afval scheiden in kantoren is verder uitgerold in Amersfoort, Eindhoven, Amsterdam, Zwolle en Rotterdam. Daarnaast introduceerden we het follow-me-printen dat onnodig printen tegengaat. Tevens is het 80-grams-printpapier vervangen door 75-grams (reductie van 7%). In de tweede helft van het jaar had NS 20% minder papierafval in de kantoren ten opzichte van de eerste helft. In de werkplaats Watergraafmeer draaide een succesvolle pilot om afvalscheiding door de medewerkers zelf te vergroten.

2020: 80% van het afval hergebruikt als grondstof

Ons doel is om in 2017 ruim 60% van ons afval te scheiden en 17% minder afval te verbruiken dan in 2012. We willen dat in 2020 80% van ons afval gebruikt wordt als grondstof voor nieuwe producten. Dat willen we onder meer bereiken door:

- scheiden aan de bron;
- bij materialeninkoop invulling geven aan circulair inkopen;
- organiseren van proceseigenaarschap (afvalmanager) over

- de NS-onderdelen heen om afvaldoelstellingen te realiseren;
- samenwerken met belangrijke stakeholders zoals leveranciers en ProRail;
- Green Deal voor circulair inkopen;
- Green Deal voor afval op stations en in treinen (in 2014 voorbereid met ProRail en het ministerie van IenM).



Tijdens het Lost en Found-festival in december deelde NS 4.000 Keep-cups uit voor NS-formules op het station. Dit voorkomt afval van koffiebekers.

Medewerkers in Nederland

HR & organisatie

De reiziger staat in de dienstverlening van NS centraal. Onze medewerkers leveren een grote bijdrage aan de manier waarop die zijn reis beleeft en onze prestaties beoordeelt. We vinden het belangrijk dat medewerkers zich dat eigen maken in gedrag en spirit en zich daarop ook laten aanspreken. Ze maken het verschil door te handelen vanuit onze kernwaarden gastvrij, proactief, verbindend en vakkundig. We streven naar een volwassen arbeidsrelatie waarin ruimte is voor flexibiliteit en maatwerk.

Onze medewerkers

- Ultimo 2014 bestond de NS-populatie uit 28.348 medewerkers (25.532 fte's), excl. medewerkers van joint ventures
- 22.142 van onze medewerkers werken in Nederland
- Van alle NS-medewerkers heeft 85,7% een contract voor onbepaalde tijd
- Het aandeel vrouwen bij NS is 26,9%
- De gemiddelde leeftijd van medewerkers is 43,1 jaar

28.348 medewerkers NS



Trends in de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt wordt krappere. NS speelt hierop in met gerichte werving, eigen opleidingen, aandacht voor de betrokkenheid van medewerkers, behoud van vakmanschap en de ontwikkeling van talent. Daarmee willen we een topositie houden op de Nederlandse arbeidsmarkt. NS werkte in 2014 mee aan het Sectorplan OV, waarin werkgevers in de vervoerssector met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 20 miljoen euro uittrekken voor leerwerkplekken en OV-leerbanen voor jongeren en duurzame inzetbaarheid voor machinisten, chauffeurs, conducteurs en monteurs.

Medezeggenschap

In het kader van 'Eenvoud, Eenheid en Eigenaarschap' is in 2014 – naar aanleiding van de wijziging van de besluitvormingsstructuur in de vorm van de ExCo – de medezeggenschapstructuur onderwerp van gesprek geweest. Zo hebben we uitgangspunten vastgesteld voor alternatieven. Aandachtspunten zijn onder meer een goede afspiegeling van ons medewerkersbestand, heldere afspraken over onderwerpen waarover medezeggenschap meepraat, en een samenwerkingsmodel tussen zeggenschap en medezeggenschap op basis van gelijkwaardigheid, respect en intensief contact. Het gesprek wordt begin 2015 voortgezet over mogelijke aanpassing van de structuur en werkwijze. In september 2015 zijn er nieuwe OR-verkiezingen.

COR in 2014

De Centrale Ondernemings Raad heeft in 2014 regelmatig overlegd met de NS-directie. Belangrijke onderwerpen waren: vorming Executive Committee, uitfasen papieren kaartjes, 100% sluiten poortjes, bieding concessie Limburg, adviezen in het kader van TOP fase 3 (Legal, Procurement, NS Leercentrum en HR), Masterplan ProRail-NS en NS Next.

Werving

In 2014 hebben we 2.057 mbo-vacatures en 419 vacatures op hbo- en wo-niveau ingevuld (waarvan 29 trainees). Daar-

naast zijn er ook 125 stagiairs bij ons aan de slag gegaan. Stagiairs haalt NS binnen om jongeren werkervaring te bieden, maar ook om talent voor de toekomst aan zich te binden. De InhuurDesk heeft in 2014 656 tijdelijke plekken opgevuld met externe kennis. Alle activiteiten op het gebied van werving zijn in 2014 geïntegreerd en vinden nu vanuit één afdeling plaats.

Online werving

Steeds vaker komt NS via social media in contact met potentiële collega's. Daarin hebben we onze expertise verdiept. Daarnaast is afgelopen jaar de wervingssite www.werkenbijns.nl verbeterd, zodat de online zichtbaarheid van NS als werkgever nog beter is geworden.

Intermediair Imago Onderzoek

In het Intermediair Imago Onderzoek eindigde NS in 2014 op plek 16 (2013: 14). Een goed imago is voor NS belangrijk om talentvolle mensen te interesseren voor een baan bij NS en te zorgen voor een betrokken en gekwalificeerde medewerkerspopulatie. Daarbij streven we naar diversiteit en inclusiviteit en kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Medewerkerbetrokkenheid

Met het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO) onder alle medewerkers van NS in Nederland onderzoeken we of onze medewerkers zich verbonden voelen met de visie, ambities en cultuur van NS. Ook analyseren we of zij zich in staat voelen om een gerichte bijdrage te leveren aan het succes van NS. Medewerkers gaven het werken bij NS in 2014 hetzelfde rapportcijfer als het jaar ervoor: 7,3. Opvallend is dat er teams en afdelingen zijn die ten opzichte van 2013 aanzienlijk hoger scoren. Daaruit blijkt dat er nog veel mogelijkheden zijn om van elkaar te leren. Medewerkers maken in teambesprekingen concrete afspraken over aanpassing, versnelling of aanvulling van verbeteracties die de betrokkenheid vergroten. NS werkt aan middelen om vorderingen hierin eenvoudig te volgen, onder meer via online peilingen in de Railpocket.



7.3

Reizen van
deur tot deur

Een naadloze reis van begin tot eindbestemming maakt het voor reizigers aantrekkelijker om voor het openbaar vervoer te kiezen. De invoering van de OV-chipkaart en intensieve samenwerking met OV-partners laten reizigers één reis ervaren. De reis van deur tot deur wordt ook aantrekkelijker met parkeerruimten, OV fiets, NS Zonetaxi, Greenwheels, OV-servicewinkels en busvervoer.

Het jaar van de OV-chipkaart

Iedereen over op de chipkaart

Op 9 juli 2014 was Nederland het eerste land ter wereld waarin iedereen die met het OV reist met één kaart in- en uitcheckt. Met één kaart kun je met alle OV-modaliteiten reizen. Van trein en bus tot tram en metro, en van OV fiets en NS Zonetaxi tot Greenwheels. Tien jaar ontwikkeling, voorbereiding en nauwe samenwerking met partners ging hieraan vooraf. In de maanden voorafgaande aan 9 juli was er in politiek en media veel aandacht voor deze overgang van papier naar chipkaart.

Reizigers werden zo goed mogelijk geholpen, ook na 9 juli. Om reizigers te wijzen op deze verandering heeft NS een landelijke campagne gevoerd. Alle houders van een voordeelurenabonnement hebben per brief uitleg gekregen. Met onder meer anonieme en persoonlijke OV-chipkaarten voor 2,- in plaats van 7,50 euro probeerde NS in de zomermaanden reizigers tegemoet te komen. In aanloop naar 9 juli, de dag zelf en in de weken erna heeft NS extra medewerkers ingezet op 116 stations. Vooral voor veel incidentele reizigers was dit een grote verandering en bijvoorbeeld over de samenreiskorting en de toeslag op het losse kaartje kwamen veel klachten.

Vragen van reizigers en verbeteringen

De Klantenservice van NS kreeg in de zomer veel vragen en klachten over de OV-chipkaart, in totaal 30.000 per week. Rond 9 juli heeft NS daarom ook hier extra medewerkers ingezet. Reizigers hadden veel vragen over onder meer claims na vergeten uit te checken, Keuzedagen, hun Mijn NS-account en het beëindigen van een bepaald product.

Vanaf de zomer heeft NS dankzij deze vragen verschillende verbeteringen kunnen doorvoeren. Zo kunnen reizigers in de Reisplanner Xtra zien of ze zijn in- of uitgecheckt en is betalen met een creditcard voortaan mogelijk bij de kaartautomaten en de balies. Daarnaast is in de automaten de vindbaarheid van kaartjes verbeterd, bijvoorbeeld de samenreiskorting en

het eenmalige chipkaartje. Waar nodig hebben we paaltjes bijgeplaatst. Hier gaan we in 2015 mee door. Op diverse stations zijn speciale punten ingericht om het overstappen op een andere vervoerder te vergemakkelijken. Op Rotterdam Centraal zijn die speciaal voor internationale reizigers gerealiseerd. Uit onderzoek blijkt overigens dat acht op de tien reizigers de OV-chipkaart een 7 of hoger geven (onderzoek mei 2014).

Nieuwe en verbeterde producten voor consumenten

NS heeft afgelopen jaar een aantal nieuwe producten voor consumenten geïntroduceerd.

- Traject Vrij vervangt de oude papieren trajectkaart.
- Met het Grensabonnement kunnen reizigers inchecken in Nederland en hoeven ze niet uit te checken in het buitenland.
- Sinds oktober kunnen reizigers hun saldo op de OV-chipkaart bijladen tot het bedrag dat ze nodig hebben om te reizen in plaats van verplicht een vast bedrag.
- Voor internationale reizigers heeft NS in november een passagewijzer online gezet: zo kunnen zij zien hoe ze met hun vervoersbewijs voor naar het buitenland poortjes kunnen passeren.

OV-chipkaart voor mensen met een beperking

In 2014 zijn we gestart met reizen-op-rekening voor consumenten in combinatie met het abonnement Traject Vrij. Dat heeft navolging gekregen bij onder meer RET. Bij Trans Link



9 juli 2014
**Heel Nederland checkt in
en uit met OV-chipkaart**

Systems komt één loket voor reizigers die een gemiste check-out willen rechtzetten. NS werkt eraan dat reizigers dit via Reisplanner Xtra terug kunnen vragen. Overigens verlengden we de restitutie bij 'vergeten check-out' van 3 naar 6 maanden. Met lenM is de afspraak gemaakt dat geld dat niet wordt teruggevraagd ten gunste van de reiziger wordt besteed.

Overige innovaties

Sinds december 2014 werken NS en het GVB samen bij het Amsterdam Travel Ticket op de eenmalige chipkaart. Alle spoorvervoerders introduceren in 2015 KidsVrij: gratis reizen voor kinderen tot en met 11 jaar in het bezit van dit KidsVrij-abonnement. Dit voorkomt ook dat gezinnen vergeten uit te checken. Verder zal de eenmalige chipkaart binnenkort ook voor een bepaalde datum gekocht kunnen worden. Met Connexion gaan we in 2015 een pilot doen met één keer in- en uitchecken op de Valleilijn tussen Amersfoort en Ede en met HTM een proef met betalen met je bankpas. Verder werken we aan een 2D-barcode (e-Ticket) voor op de mobiele telefoon en willen we een proef doen met de verkoop van abonnementen op het station, startend in OV-servicewinkel in Breda.

NS-Business Card

Het aantal gebruikers van de NS-Business Card voor de zakelijke markt is in 2014 gestegen naar 280.000. Alle OV-modaliteiten worden sinds afgelopen jaar achteraf verrekend: reizen op rekening bij trein, tram, bus, metro, ferry, waterbus en 'pay-per-use' bij OV-Fiets, OV-scooter, Greenwheels, Q-park, Zonetaxi en Regus-vergaderlocaties. In samenwerking met andere vervoerders zijn we gestart met de verkoop van abonnementen voor reizen bij meerdere vervoerders.

Samenwerken

Om het gebruik van de OV-chipkaart succesvol te laten verlopen, werkt NS nauw samen met andere partijen. Met het Lovcov hielden we in 2014 maandelijkse themasessies en vroegen we advies over onder meer wijziging van het oplaadbedrag en de toegangspas voor houders van een begeleidingspas.

Met regionale vervoerders hebben we in 2014 een oplossing gevonden voor het behoud van de Lange Afstandskorting. De meeste reizigers zijn hierdoor goedkoper uit dan wanneer deze korting niet behouden zou zijn. De vervoerders hebben hierover gezamenlijk een campagne gevoerd. Daarnaast zijn sinds 2 april de tarieven van regionale vervoerders verwerkt in de prijs van NS. Hierdoor zijn sommige reizigers duurder uit en

andere goedkoper. Verder hebben alle vervoerders afgesproken dat kaartautomaten met eenmalige chipkaarten bij vrijwel alle niet-NS-stations voorlopig blijven staan.

In 2014 is afgesproken dat alle vervoerders gaan deelnemen aan de op te richten coöperatie TLS. In 2013 is het Nationaal Openbaar Vervoer Beraad (NOVB) in het leven geroepen. Het richt zich op het belang van reizigers die via meerdere concessies reizen. Afgelopen jaar heeft dit samenwerkingsverband van overheden, vervoerders en consumentenorganisaties naar tevredenheid gewerkt.

Poortjes in gebruik

Om de veiligheid voor reizigers en medewerkers op stations en in de trein te verbeteren, is NS bezig een tachtigtal stations te voorzien van poortjes. Reizigers kunnen met hun OV-chipkaartjes de poortjes openen. Het eerste kwartaal van 2014 heeft NS op 5 stations lange proeven gehouden met alle poortjes in gebruik: Woerden, Almere Centrum, Enschede, Houten en Rotterdam Alexander. Vervolgens zijn afgelopen jaar op 26 stations poortjes permanent in gebruik genomen. De eerste was Woerden vanaf 19 augustus.

Barcode

In 2014 is de barcodereader geïntegreerd in de kaartlezer van de OV-chipkaartpoortjes. Hierdoor kunnen reizigers met een barcode op hun internationale of e-ticket poortjes passeren, net als mensen met een nieuw uitstel-van-betalingformulier met barcode erop.

Passagepas

Een tiental stations met poortjes wordt ook gebruikt door niet-reizigers. Om hen gemakkelijk poortjes te laten passeren, heeft NS de passagepas ontwikkeld. Op Rotterdam Zuid heeft NS deze getest in november en december. Onder andere NS-medewerkers, leveranciers en veiligheidsdiensten hebben ook zo'n passagepas gekregen.

Verbeterde reisinformatie

Jaarlijks geeft NS ruim 500 miljoen reisadviezen over de dienstregeling, werkzaamheden en verstoringen. Met goed reisadvies krijgt de reiziger meer controle en kan hij betere keuzes maken. In 2014 verschaften we in 78,8% van de ontregelingen tijdige informatie (2013: 77,4%). Het klantoordeel 'Reisinformatie van voorbereiding tot aankomst' kwam uit op 73,7%, tegenover 72,1% in 2013. De stijging was onder meer het gevolg van

de plaatsing van informatieschermen in 130 Sprinters, verdere optimalisatie van informatievoorziening aan medewerkers en verbeteringen in de reisplanners. Daarnaast openden we de eerste OV-servicewinkels in Den Haag en Breda, waarin lokale en regionale ov-bedrijven gezamenlijk gevestigd zijn, en kwam er een groot reisinformatiescherm op Schiphol. Voor internationale reizigers werkten we aan reisgemak: een nieuwe app houdt hen op de hoogte van mogelijke vertragingen of spoorwijzigingen en geeft zo nodig aangepast reisadvies.

Uitbreiding Reisplanner Xtra

De Reisplanner Xtra is uitgebreid met een knop voor feedback over drukte in de trein. Daarmee kunnen reizigers makkelijk terugkoppelen hoe ze de drukte in de trein ervaren en kan NS toekomstige diensten zo nodig bijsturen. Verder kunnen reizigers via de app hun check-ins en check-outs controleren, hun saldo bekijken en inloggen op het Mijn NS-account. De app is vanaf 2009 ongeveer 4,1 miljoen keer gedownload, gemiddeld worden er per dag tussen de 400.000 en 500.000 reisadviezen opgevraagd.

Dienstverlening bij geplande verstoringen

In 2014 kregen reizigers met 4% meer geplande werkzaamheden te maken. Bijvoorbeeld in Utrecht, Den Bosch en Delft. De totale klanthinder uitgedrukt in reistijdverlies, nam in 2014 met 21% aanzienlijk sterker toe. De aanpak waarbij we klanten tijdens grote werkzaamheden voorzien van extra informatie, faciliteiten en service – die is gestart in 2013 – hebben we voor 2014 verder uitgebreid naar de top 11 van uitzonderlijk hinderrijke werkzaamheden. De klantwaardering voor de dienstverlening bij geplande werkzaamheden viel 3 procentpunten lager uit. 56% van de ondervraagde reizigers gaf hiervoor in 2014 een 7 of meer (2013: 59%).

Auto en fiets parkeren

14% van de treinreizigers kiest de auto voor de reis naar het station. Afgelopen jaar hebben we ruim 1.500 parkeerplaatsen gebouwd of verbeterd. Er zijn nu meer dan 9.000 betaalde parkeerplaatsen in stationsomgevingen en ruim 27.000 onbetaalde parkeerplaatsen op P+R-locaties. Sinds eind 2014 vervangt de nieuwe contactloze betaalwijze Dip



& Go de Chipknip op de parkeerterreinen die Q-Park in opdracht van NS beheert.

Fiets

Een grote groep reizigers komt met de fiets naar het station. Zij kunnen gebruikmaken van zo'n 100.000 bewaakte stallingsplaatsen, 296.000 onbewaakte stallingsplaatsen en 16.000 fietskluizen bij de stations. De verwachting is dat het aantal fietsers de komende jaren blijft groeien. Dit vereist een kostenbewuste vorm van exploitatie van fietsenstallingen. Daarom zijn we in 2014 samen met gemeenten en ProRail gestart met een aantrekkelijk, nieuw klantaanbod waarmee we stallingsplekken effectief benutten. Het aanbod omvat onder meer 1 dag gratis stalling, digitale verwijzing naar vrije plekken en reizigers kunnen rekenen op hoogwaardige, uniforme uitstraling en gebruik van hun OV-chipkaart. Op de locaties Utrecht Jaarbeursplein en Breda Belcrum vinden inmiddels proeven met het nieuwe aanbod plaats. In 2015 vindt een evaluatie plaats met het ministerie van IenM.



**Ruim 1.500.000
ritten met OV-fiets**

OV-fiets

OV-fiets is hét duurzame vervoermiddel. Onderzoek laat zien dat ruim 50% van de OV-fietsers vaker met de trein reist door het gemak van OV-fiets. In totaal maakten de particuliere en zakelijke gebruikers ruim 1,53 miljoen ritten. Eind 2014 waren er 180.000 abonnees.

Huurlocaties OV-fiets

In 2014 openden we vijf nieuwe huurlocaties en is het aantal fietsen op meerdere huurlocaties uitgebreid. Op 252 locaties

in Nederland zijn OV-fietsen nu te huur. Het grootste deel daarvan bevindt zich bij NS-stations. Daarnaast is OV-fiets te huur bij metro- en busstations, in stadscentra, bij bedrijvenlocaties op P+R-terreinen en bij ferry's. Aangezien de behoefte aan meer ruimte voor OV-fiets op drukke ov-knoppunten groeit, vindt in Utrecht op 2 locaties onderzoek plaats naar een flexibel OV-fietsaanbod op straat.

OV-fietsen recyclen

In september is een proef gestart waarbij onderdelen van afgeschreven OV-fietsen worden gebruikt voor nieuwe exemplaren. De productie ervan vindt plaats in sociale werkplaatsen. OV-fiets wil zo verspilling van bruikbare materialen tegengaan en bijdragen aan duurzame mobiliteit.

NS Zonetaxi

De NS Zonetaxi brengt reizigers voor vaste tarieven van en naar het station. In 2014 hebben we 75 nieuwe locaties voor NS Zonetaxi gerealiseerd. Dat is bijna een verdubbeling van het aantal standplaatsen van 2013 (49). Er zijn nu in totaal 124 NS Zonetaxi-locaties. Abonnees hebben het afgelopen jaar in totaal 8.900 ritten gemaakt met de NS Zonetaxi.

Greenwheels

Greenwheels wordt aangeboden in 97 steden op 1.648 straathoeken. Op 90 stations een auto van Greenwheels beschikbaar.

Transfer

NS zorgt samen met ProRail voor veilige, logische en leesbare looproutes op en rond stations. In 2014 hebben we een grote stap gezet in het herleiden van loopstromen door stations op basis van de gerealiseerde dienstregeling en de OV-chipkaart. Daarnaast zijn we met Qbuzz en TLS een proef gestart om aan de hand van OV-chipkaartdata de loopstromen tussen bussen en treinen op de stations in Utrecht in kaart te brengen.

NS doet verder voortdurend onderzoek naar reizigersstromen, veelal samen met bedrijven en universiteiten. Op drie grote stations – Utrecht Centraal, Schiphol en Leiden – vinden continue metingen plaats om de dienstverlening te verbeteren en plannen voor renovaties te onderbouwen.

Winkelen op het station

Met onze retail- en horecaformules op stations willen we voorzieningen bieden die passen bij de wensen van onze reizigers en bij een modern station. Het afgelopen jaar gaven

reizigers aan behoefte te hebben aan meer gezonde en verse producten in de winkelformules van NS. Hieraan hebben we gehoor gegeven met vers fruit en groente in de Kiosk, uitbreiding van de salades bij AH to go en Julia's, en verse fruit- en groentesappen bij onder andere de Broodzaak.

Winkels gesloten

Sissy Boy heeft in 2014 de exploitatie van winkels op het station uitgebreid en overgenomen. Winkels van de formules Desigual, Shoeby en Hunkemöller zijn gesloten omdat ze onvoldoende pasten bij de behoeften van de reiziger. De internationale formule YamYam is in 2014 failliet gegaan. NS was in Nederland franchisenemer van 3 vestigingen, die medio 2015 dicht gaan. We onderzoeken de mogelijkheden voor een andere formule voor Oosters eten op het station.

Innovatie in betaalwijzen

Klanten kunnen in vrijwel al onze winkels en bij veel andere huurders op het station sinds 2014 contactloos betalen. Daarmee rekenen ze sneller en eenvoudiger af. Bij de AH to go op het station kunnen ze nu gebruikmaken van de zelfscankassa.

OV-servicewinkels

NS werkt aan een nieuw serviceconcept met servicewinkels, informatiebalies en nauwe samenwerking met andere vervoerders. Klanten krijgen op het station direct hulp bij al hun vragen over het reizen met de trein. In juli heeft NS samen

met HTM de eerste OV-servicewinkel geopend op Den Haag Centraal, in september volgde Breda. Hier werkten we samen met Véolia tot december, daarna nam Arriva het over.

Busvervoer

Zowel in Nederland als in het Verenigd Koninkrijk (Abellio London & Surrey) heeft NS busconcessies. In Nederland verzorgt Qbuzz het busvervoer in de regio's Groningen-Drenthe, Zuidoost-Friesland en Utrecht. De kennis die NS in alle concessiemarkten opdoet, gebruiken we om onze van-deur-tot-deurpropositie te verbeteren.

Klanttevredenheid over Qbuzz

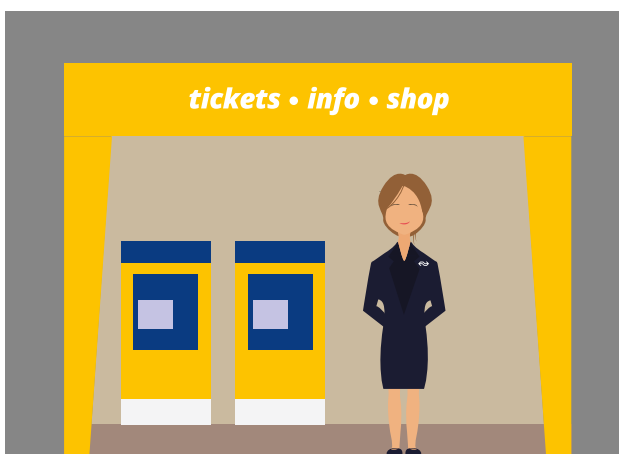
Qbuzz reed in 2014 voor het eerst een vol jaar de busconcessie in de regio Utrecht. Cijfers over klanttevredenheid bij Qbuzz verschijnen jaarlijks in april. Vandaar dat we hier de cijfers van 2013 kunnen presenteren. Reizigers van Qbuzz waardeerden de dienstverlening met een 7,5 in het concessiegebied Zuid-Oost Friesland en 7,4 in Groningen-Drenthe. Daarmee hebben we de norm van 7,3 voor de regio's gehaald.

Samenwerking met andere vervoerders

Sinds 2014 rijdt de Airport Shuttle tussen station Eindhoven en Eindhoven Airport. De Airport Shuttle is een initiatief van NS, Eindhoven Airport, Hermes en GWK Travelex. Gedurende het jaar ontwikkelden de dienst zich met voorzieningen als reisinformatie in de bagagehal, combitickets voor bus en trein en Engelssprekende chauffeurs.

Op 7 stations, waaronder Utrecht en Schiphol, zijn pilots gestart om reisinformatie over bus, tram en metro geïntegreerd aan te bieden. Ook met HTM is een pilot gehouden om gegevens over vervoer en de dienstregeling te integreren om integrale dienstregelingsafstemming mogelijk te maken. Verder vindt er een gezamenlijke studie naar verdere optimalisatiemogelijkheden plaats.

Opening eerste OV-servicewinkels in Den Haag en Breda





7.4

Onze
activiteiten
in Europa

NS-dochter Abellio verzorgt openbaar vervoer in binnen- en buitenland. Door internationaal te werken en te ondernemen, leren we van Europa en kunnen we de dienstverlening in ons eigen land verbeteren. Die kennis en ervaring zijn nuttig en noodzakelijk in de te verwachten verdere liberalisering van de Europese openbaarvervoersmarkt. We bieden daarom op concessies en ontwikkelen OV en retail. Ook in het buitenland ervaren we dat gemiddeld goed niet goed genoeg is. We rapporteren in dit deel van het jaarverslag hoofdzakelijk over de concessies en activiteiten die wij zelfstandig uitvoeren: Abellio Greater Anglia (concessielooptijd 2011-2016) in het oosten van het Verenigd Koninkrijk en London Bus & Surrey (looptijd concessieonderdelen divers) in Greater London en Surrey. De joint ventures beschrijven we kort in een aparte paragraaf.

Medewerkers in het buitenland

Iedere dag zorgen onze Abellio-medewerkers voor veilig, toegankelijk en betrouwbaar openbaar vervoer vooral in het Verenigd Koninkrijk. We streven naar optimale samenwerking met onze klanten, stakeholders en elkaar. Het medewerkersbestand is net zo divers als de reizigers voor wie we werken. Zo kunnen we de behoeften van onze reizigers op waarde schatten en ons aanbod daar op afstemmen.

Onze medewerkers (exclusief joint ventures)

- 5.948 medewerkers (5.812 fte's)
- 5.380 werken in het Verenigd Koninkrijk

Abellio Greater Anglia

Abellio Greater Anglia exploiteert de treinconcessie in de Anglia-regio in Oost-Engeland naar Londen. Zo'n 3.000 medewerkers verzorgen het vervoer van dagelijks 354.000 reizigers. In 2014 gaf 80,5% van de reizigers in nationaal klantonderzoek in het Verenigd Koninkrijk de dienstverlening van Abellio Greater Anglia een 7 of hoger. Dat is gelijk aan 2013.

Punctualiteit Abellio Greater Anglia

In het Verenigd Koninkrijk behaalde Abellio Greater Anglia een aankomstpunctualiteit van 90,8%. Daarmee lagen de cijfers voor punctualiteit lager dan in 2013 (91,5%). De minder goede punctualiteit werd veroorzaakt door extreem winterweer, uitval van treinen en infrastructurele belemmeringen.

Voor treinen in het Verenigd Koninkrijk geldt een andere punctualiteitsdefinitie dan in Nederland: 9.59 minuten voor Intercityservices en 4.59 minuten voor overig treinverkeer.

Spoor- en arbeidsveiligheid

Het aantal passages van een stoptonend sein (STS) in 2014

bedroeg voor Abellio Greater Anglia 21. Dat betekende een stijging ten opzichte van 2013 (19). Het totaal aantal STS-passages in het buitenland (inclusief de joint ventures) bedroeg 47, een lichte daling in vergelijking met 2013 (49). De doelstelling van het maximale aantal STS-passages in het buitenland in 2014 (43) is echter niet behaald.

Lost Time Injury frequency rate

De LTI frequency rate voor fysieke ongevallen bij Abellio Greater Anglia kwam in 2014 uit op 4,8.

Milieu

In het Verenigd Koninkrijk is de CO₂-uitstoot van Abellio Greater Anglia uitgekomen op 44 gr/rkm. De doelstellingen van de verschillende concessies zijn niet gelijk. Ze worden bepaald door eigen ambitie, de doelstelling van de concessiehouder, de landelijke overheid en de branchevereniging. Aangezien dit geen afgestemd beleid is, is het bepalen van doelen en sturing hierop een uitdaging.

Abellio Greater Anglia heeft het energiemangement verbeterd door meters te plaatsen en een energieanalyse uit te voeren. De mogelijkheden voor besparingen zijn in kaart gebracht.

Abellio London Bus & Surrey

Abellio London Bus & Surrey exploiteert buslijnen in Londen en in Surrey. Met 2.000 medewerkers vervoeren we 326.000 reizigers per dag. De tevredenheidscijfers over onze busdiensten verschijnen jaarlijks in april. We rapporteren de cijfers over 2013. De klanttevredenheid over de dienstverlening in Surrey scoorde in 2013 86%, iets lager dan het landelijke gemiddelde (88%). Daarop hebben we geïnvesteerd in het verbeteren van de betrouwbaarheid en de reisbeleving, onder meer door betere reisinformatie en bussen. In Londen scoor-

den we 87 punten, wat hoger is dan het gemiddelde in de rest van het Londense netwerk (84).

De Lost Time Injury frequency rate van Abellio London Bus & Surrey bedroeg in 2014 4,0. De CO₂-uistoot kwam uit op 1.102 gr/buskilometer.

Abellio Duitsland

Abellio Rail NRW rijdt in Noordrijn-Westfalen 3 treinconcessies: Emscher-Ruhr-Netz (2005-2019), Ruhr-Sieg-Netz (2005-2019) en Der Mungsterer (2013-2028). 180 medewerkers werken er aan de dienstverlening voor dagelijks zo'n 37.000 passagiers. In de Duitse deelstaat heeft Abellio Rail NRW de grensoverschrijdende treinconcessie Niederrhein-Netz (2016-2028) is in voorbereiding.

De treinconcessie Saale-Thüringen-Südharz (STS) was in 2014 eveneens in voorbereiding en wordt vanaf december 2015 uitgevoerd door Abellio Mitteldeutschland. Deze concessie heeft een looptijd van 15 jaar.

Winst ScotRail-concessie

In oktober selecteerde Transport Scotland Abellio als nieuwe exploitant van de ScotRail-concessie. ScotRail verzorgt op het nationale spoornet in heel Schotland Intercity-, regionale en voorstedelijke spoorwegdiensten. Met deze nieuwe concessie verstevigt Abellio haar positie binnen de Britse spoorwegsector. Transport Scotland verleent de concessie voor zeven jaar, vanaf 1 april 2015. Na een toetsing in het vijfde jaar volgt mogelijk een verlenging tot tien jaar.

De concessie voor ScotRail sluit goed aan bij de kernactiviteiten van NS in Nederland. Beide netten opereren in een combinatie van dichtbevolkte, grootstedelijke gebieden en betrekkelijk dunbevolkte regionale gebieden. Bovendien is de dienstregeling met 348 stations, meer dan 2.000 treindiensten per dag, 800 treinvoertuigen en 90 miljoen treinreizen ook vergelijkbaar met die van Northern Rail.

Leren van Europa

In 2014 maakten elke dag ruim 1,5 miljoen klanten gebruik van trein- en busdiensten van Abellio. Daarnaast bezoeken nog eens duizenden klanten dagelijks de winkels die we exploiteren op de stations in het Verenigd Koninkrijk, België en Frankrijk. In 2014 stonden onze buitenlandse activiteiten in het teken van het verbeteren van de operationele dienstverlening en de rentabiliteit. Onze ervaringen in het buitenland helpen om hoogwaardige dienstverlening aan reizigers in Nederland

te kunnen leveren. Ze bereiden ons voor op de mogelijke liberalisering van het openbaar vervoer in Europa. We leren hoe de concessiemarkt werkt en doen biedingscompetenties op. Doordat NS in het buitenland op competitieve markten actief is, leren we bovendien hoe NS kostenefficiënter kan werken.

Deelname aan aanbestedingen

In 2014 werkte Abellio aan diverse aanbestedingen om het portfolio te bestendigen en waar mogelijk uit te breiden. In het Verenigd Koninkrijk startte bijvoorbeeld de prekwificatie voor de concessie van Northern Rail, waarmee de geschiktheid van de geïnteresseerde marktpartijen vooraf wordt getoetst. Abellio wist zich te prekwificeren zonder de huidige joint-venturepartner Serco.

De voorbereiding van het Northern bid is in 2014 gestart, evenals de voorbereiding van de prekwificatie van het nieuwe bid voor Greater Anglia. Beide gaan in 2015 lopen. In Nederland diende Abellio de bieding in voor de OV-concessie in Limburg die een looptijd kent van 15 jaar. Op 10 februari 2015 maakte de provincie Limburg bekend dat Abellio de multimodale concessie voor het openbaar vervoer (bus en stoptreinen) gegund krijgt. De Autoriteit Consument en Markt is in het kader van de aanbesteding van het openbaar vervoer in de provincie Limburg een onderzoek gestart naar de gevolgte aanbestedingsprocedure. Tegenvallers waren er ook: de aanbestedingen voor Essex Thameside en Thameslink Southern and Great Northern (TSGN) in het Verenigd Koninkrijk en de Zweedse Gothenburg Rail-concessie won Abellio niet.

Joint ventures

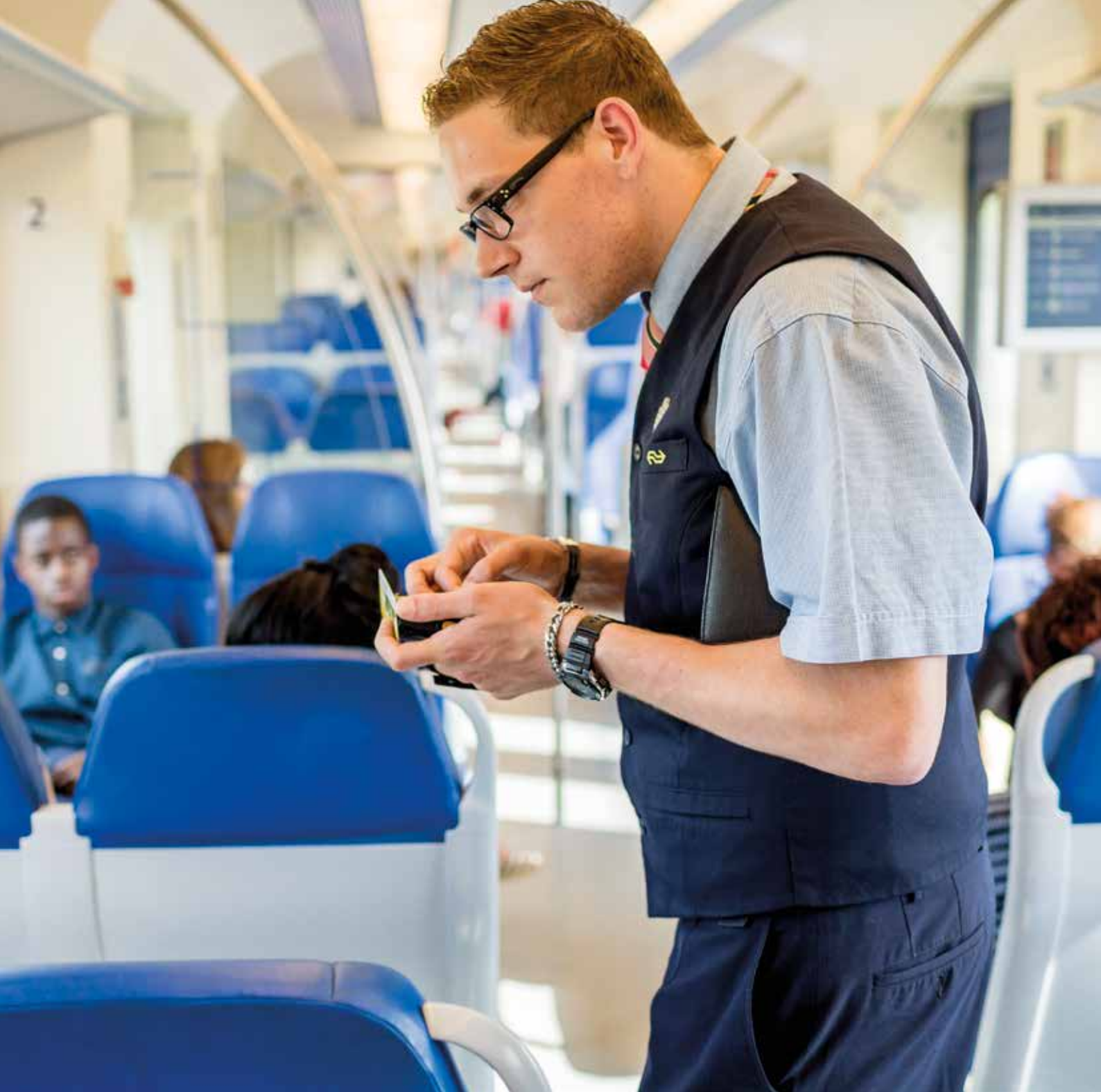
Naast Abellio Greater Anglia en de busbedrijven Abellio London & Surrey (Abellio 100% eigenaar) voert Abellio in Groot-Brittannië de railconcessies Merseyrail en Northern Rail uit in een 50-50 joint venture met Serco.

Merseyrail

De concessie startte in 2003 en loopt af in 2028. Met 1.200 medewerkers, dagelijks ruim 110.000 reizigers en 830 ritten biedt Merseyrail een treindienst in een van de meest drukke netwerken van het Verenigd Koninkrijk.

Northern Rail

Northern Rail (2004-2016) verzorgt met 5.000 medewerkers bijna 2.500 lokale en regionale treindiensten vanaf bijna 500 stations in het noorden van Engeland. In 2014 werd de concessie met 22 maanden verlengd tot februari 2016.



7.5

Overige
activiteiten

NS als werkgever

Diversiteit & inclusie in Nederland

NS wil een aantrekkelijke werkgever zijn waar iedereen zich thuis voelt. Dat kan door de werkvloer en het management een afspiegeling van de samenleving te laten zijn. NS zorgt daarom voor een diverse en inclusieve organisatie. We besteden actief aandacht aan het aantrekken en behouden van vrouwen, niet-westerse medewerkers en mensen met een afstand tot arbeidsmarkt. Dat verwachten we ook van onze leveranciers. Daarover waren we met enkelen van hen in 2014 in gesprek.

Vrouwen in de top

Merel van Vroonhoven en Ingrid Thijssen, beiden bestuurder in de top van het bedrijf, verlieten NS in 2014. Een van de twee nieuwe posities in de nieuwe ExCo werd weer door een vrouw ingevuld. Daarmee was 13% van de ExCo vrouw. Bij de invulling van de nieuwe posities is ook nadrukkelijk naar competenties op duurzaam ondernemen en samenwerking met stakeholders gekeken. Van de raad van commissarissen was afgelopen jaar 33% vrouw, van de remuneratiecommissie is 67% vrouw.

Mensen met een arbeidsbeperking en niet-westerse medewerkers

Volgens cao-afspraken lieten we het afgelopen jaar 50 personen met een arbeidsbeperking werkervaring opdoen. Hierbij gaat het om Wajongers, SW'ers en eigen medewerkers met een arbeidshandicap. De ervaring en kennis uit deze pilot hebben we beschikbaar gemaakt voor de OV- en railsector.

NS streeft er verder naar om het aantal niet-westerse medewerkers te vergroten, met name op leidinggevende posities en in hogere salarisschalen. We waren onder meer betrokken bij de oprichting van Agora, een overkoepelend landelijk netwerk voor culturele diversiteit in alle (management)lagen van organisaties.

Werkervaringsplaatsen voor vluchtelingen

NS is nauw betrokken bij de stichting UAF, die hogeropgeleide vluchtelingen ondersteunt bij het realiseren van een passende maatschappelijke positie. In 2014 stelde NS 4 betaalde werkervaringsplaatsen voor mensen met een vluchtelingenachtergrond beschikbaar. Deze geeft hen de mogelijkheid werkervaring op te doen en door te stromen naar een vaste baan.

Tegelijkertijd gelooft NS in de toegevoegde waarde van mensen met een vluchtelingenachtergrond. Ze verruimen ons perspectief en bieden een extra internationale focus. CFO Engelhardt Robbe is vanuit NS ambassadeur voor UAF, hij zet zich in voor een betere positie van UAF-cliënten in het bedrijfsleven.

Medewerkers trainen en opleiden

Machinisten (i.o.), hoofdconducteurs, veiligheidspersoneel en monteurs volgden in 2014 in totaal 17.280 dagen opleiding (basisopleidingen, cursussen, herinstructies en e-learning). Daarnaast volgden overige medewerkers in 2014 in totaal 670 dagen opleiding (cursussen en e-learning). We investeerden daarbij vooral in nieuwe vormen van leren met hoger rendement en specifieke leergebieden die belangrijk zijn voor onze strategie. Er vindt structureel uitwisseling van talent plaats tussen Nederlandse bedrijfsonderdelen, Abellio en andere OV-partijen. Daarnaast bleven we investeren in traineeprogramma's en MD-trajecten. Ook introduceerden we een nieuw Leer Management Systeem en lanceerden we een online leerportaal voor medewerkers. 21.826 gebruikers hebben hiermee toegang tot verschillende opleidingen. Hiervan maakten 15.476 medewerkers actief gebruik bij hun leren en ontwikkelen.

18.000 dagen is er door medewerkers een opleiding gevolgd



Ziekteverzuim

Het verzuimcijfer kwam in 2014 uit op 5,0 % (4,8% in 2013). Dit betreft het verzuimcijfer in het eerste jaar, gecorrigeerd na lichte dienst. In 2014 hebben we extra aandacht besteed aan langdurig frequent verzuimende medewerkers. Samen keken we naar mogelijkheden om binnen of buiten de eigen functie beter inzetbaar te worden voor NS.

Ook pasten we de keuringseisen voor hoofdconducteurs, treinmanagers en medewerkers Veiligheid en Service aan en bereidden we een nieuwe aanbesteding voor eerstelijns arbo-

zorg voor. Speerpunt hierin is het sturen op inzetbaarheid en preventie.

Inzetbaarheid en preventie

Om inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, brengen we de functieverblijftijd – de periode dat iemand dezelfde functie uitoefent – fors terug en maken we managers en medewerker bewust van de relatie tussen mobiliteit en vitaliteit. Daarnaast zetten we in op interventies in relatie tot leeftijd, gezondheidsrisico's en organisatie van werk, zoals de dubbele onregelmatigheid in diensten. Voorbeeld hiervan is de vitaliteitcoach die medewerkers helpt hun leefstijl te verbeteren. NedTrain is daarnaast een pilot gestart met het activerend preventief medisch onderzoek. Medewerker en managers kunnen hiermee op eigen verzoek onderzoek naar hun gezondheid laten doen. Vanaf 2015 zal NS aan al zijn medewerkers het preventief medisch onderzoek gaan aanbieden.

Mobiliteit

Move NS Loopbaanadvies ondersteunde ruim 500 medewerkers bij het analyseren van hun loopbaanmogelijkheden en het vinden van een andere baan. NS wil de komende jaren meer gebruikmaken van de interne arbeidsmarkt om vacatures te vullen. Verder hebben we in 2014 een begin gemaakt met de inventarisatie en evaluatie van de processen bij Move NS, de afdeling voor loopbaanadvies, recruitment en inhuur.

LTSA: ontwikkelingen en verbeteringen op en rond het spoor

In maart ging het kabinet akkoord met de Lange Termijn Spoor Agenda (LTSA) van het ministerie van IenM. Samen met de nieuwe concessie en de geïntensiverde samenwerking met ProRail schept die duidelijke kaders voor de toekomst van het spoor en een betere dienstverlening aan de reiziger. Het verbeterprogramma Beter en Meer, dat NS en ProRail gezamenlijk hebben opgezet, sluit aan op de ambities en doelstellingen van de LTSA en is daar een operationele uitwerking van.

Beter... omvat de verhoging van de betrouwbaarheid van het spoorstelsel, vooral op de tijden en plaatsen waar we nog veel reizigers een betere productkwaliteit kunnen aanbieden. Een hogere betrouwbaarheid geldt als harde randvoorwaarde voor meer treinen en reizigers.

...en Meer omvat: op drukke routes rijden met minimaal zes Intercitytreinen per uur en meer Sprinters dan nu, zoveel mogelijk rechtstreekse treinverbindingen zonder overstap en ge-

makkelijk reizen van deur tot deur door soepele aansluiting op andere vervoersvormen via aantrekkelijke stations.

Verbeteraanpakken binnen Beter en Meer

Beter en Meer bestaat uit verschillende onderdelen die gericht zijn op het realiseren van operationele verbeteringen samen met ProRail.

- In de *Verbeteraanpak Trein* ligt de nadruk de eerste jaren op de betrouwbaarheid van de treindienst. Door deze verder te verhogen, scheppen we in deze periode de voorwaarden om vanaf dienstregeling 2017 hoogfrequent te kunnen rijden op enkele drukke corridors.
- De *Verbeteraanpak Veiligheid* is gericht op verbetering van de gezamenlijke veiligheidscultuur.
- De *Verbeteraanpak Stations* moet leiden tot een betere positie voor vervoerders en concessieverleners, betere samenwerking op en rond stations en betere voorzieningen voor reizigers, onder meer in het voor- en natransport.

Samenwerken met partners

Maatregelen die effecten kunnen hebben voor regionale en goederenvervoerders of betrokken decentrale overheden worden met hen gedeeld en afgestemd. Waar mogelijk wordt in Beter en Meer zo veel mogelijk verbinding gelegd met bestaande programma's, zoals de winteraanpak, Programma Hoogfrequent Spoorvervoer (PHS) en de ontwikkeling van beveiligingssysteem ERTMS.

Om het ministerie te ondersteunen bij het opstellen van een geïntegreerde aanpak voeren ProRail en NS, de decentrale overheden en de regionale vervoerders nader onderzoek uit naar de behoeften van spitsreizigers in de belangrijkste economische centra en op de regionale en internationale stations.

Duurzaam inkopen

Leveranciers kunnen een grote bijdrage leveren aan de duurzaamheidsdoelstellingen van NS. In onze inkoopactiviteiten nemen we een regierol. Met een jaarlijkse besteding van ruim 1 miljard euro aan goederen en diensten kunnen we als inkoopende partij invloed uitoefenen op het verduurzamen van producten en processen van leveranciers.

Onze MVO-eisen worden verwoord in de inkoopgovernance en zijn verankerd in de Algemene Inkoopvoorwaarden (www.nsprocurement.nl). NS heeft haar verantwoordelijkheid naar de samenleving vastgelegd in een aantal ambities en sluit hiervoor aan bij het United Nations Global Compact.

Verder werken we nauw samen en dagen de markt uit om innovatieve en duurzame biedingen in te dienen. Met de volgende initiatieven gaven we invulling aan onze regierol:

- **Leveranciers-assessments**

Sinds 2014 nemen we Corporate Social Responsibility (CSR) assessments af bij onze grootste leveranciers: we kijken hoe zij omgaan met aspecten als omgeving, sociaal, ethiek en keten. Scores maken het mogelijk leveranciers te vergelijken en risico's in te schatten. In 2015 zal het assessment ook ingezet worden bij de selectie of gunning van opdrachten. Samen met DB, SNCF, Alstom, Bombardier en Siemens werkt NS aan Railsponsible. Dit initiatief heeft tot doel de methode als standaard te gebruiken binnen de spoorindustrie.

- **Verduurzaming van inkoop door aanbestedingsplannen en circulair inkopen**

NS gebruikt bij al haar Europese aanbestedingen een aanbestedingsplan. Dit interne document beschrijft de processtappen die nodig zijn in de voorbereiding van een aanbesteding. In 2014 hebben we aanvullende checks toegevoegd om inkoop duurzamer te maken. NS heeft daarnaast de Green Deal Circulair inkopen getekend. Met de ondertekening verplichten we ons om waar mogelijk circulair in te kopen en ervaringen te delen met andere inkopende partijen.

- **Gedragscodes voor leveranciers met meeste 'spend'**

In 2014 hebben de leveranciers van NS met de grootste spend – gelijk aan ruim 50% van de totale NS-inkoop – een gedragscode ontvangen. Hierin staat expliciet onder welke voorwaarden we zaken willen doen met leveranciers. Een algemene eis is dat alle leveranciers hun verantwoordelijkheid moeten nemen in het kader van maatschappelijk ondernemen. Daarbij hoort dat zij de essentie onderschrijven van standaarden op dit gebied, zoals onder meer vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de standaarden die onder andere zijn vastgesteld door de ILO, OECD en ICC.

Aan de leveranciers de vraag conform deze voorwaarden te handelen en aan te geven wanneer zij daarvan afwijken. In 2015 wordt de code voor nieuwe leveranciers onderdeel van de inkoopvoorwaarden. NS laat een onafhankelijke partij assessments uitvoeren naar de naleving van de gedragscode. Bij vastgestelde overtreding of niet naleven van de code beoordelen we eerst het risico. Op basis daarvan gaan we in

gesprek met de leverancier en verzoeken we om een verbeterplan. Bij ernstige overtredingen, zoals corruptie, kan worden besloten de relatie te verbreken. Dit staat zo ook vastgelegd in contracttemplates. Uitsluitingscriteria gelden ook voor onderaannemers van onze leveranciers.

NS onderschrijft de NEVI-gedragscode, die leidraad geeft voor ethisch handelen en eerlijk zaken doen (Handreiking verantwoord inkopen, NEVI 2012). NS heeft beleid tegen omkoping en corruptie opgesteld. Als onderdeel van de implementatie volgen alle inkopers binnen NS een e-learningmodule Ethics & Compliance en wordt aandacht besteed aan het belang van goede naleving van het beleid.

Innovatie

Als nationale vervoerder wil NS koploper zijn in duurzame mobiliteit met een aantrekkelijk product. Deze ambitie is een drijfveer voor innovatie en streven we na samen met onze medewerkers, sectorpartners en andere stakeholders zoals leveranciers. We stimuleren elkaar om nieuwe technologieën, diensten en producten te ontwikkelen die onze dienstverlening aan de reiziger verbeteren. In 2014 voerden we diverse innovaties uit en deden we proeven om de haalbaarheid en waarde van nieuwe toepassingen te toetsen:

- Ontwikkeling van een druktemelder in de app Reisplanner Xtra
- Lancering van een app voor informatievoorziening aan internationale reizigers
- Ontwikkeling van OV-servicewinkels op grote stations
- Proef met gladheidbestrijding door middel van laser
- Vernieuwing van abonnement KidsVrij
- Proef met 2D-barcode voor mobiele telefoon
- Recycling van OV-fietsen
- Crews Solver – nieuw planningsysteem voor personeel
- ORBIT
- Routelint
- Gebruik van infrarood bij meten van drukte

Nieuw IT-contract

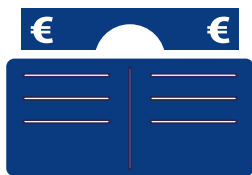
NS sloot na een Europese aanbesteding een overeenkomst met KPN voor de levering van IT-diensten. Hieronder vallen onder meer het werkplekbeheer van 12.000 werkplekken, datacenterdiensten waaronder hosting van websites als ns.nl, de servicedesk, applicatiebeheer en informatiebeveiliging. Het nieuwe contract stelt ons in staat om de IT op te schonen en stabiel te maken. Tegelijkertijd besparen we kosten door van drie naar één leverancier te gaan.



7.6

Onze
financiën

De opbrengsten in 2014 bedroegen € 4.144 miljoen. NS investeerde afgelopen jaar voor € 461 miljoen, vooral in treinen en stations. De winst over 2014 bedroeg € 180 miljoen tegenover een verlies van € 43 miljoen in 2013.



Opbrengsten 2014
4.144 miljoen euro



Investerings 2014
461 miljoen euro



Resultaat over 2014
180 miljoen euro

Verkorte geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2014 NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)

	2014	2013 *
Opbrengsten	4.144	3.873
Bedrijfslasten	3.863	3.990
	281	-117
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	40	47
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	321	-70
Nettofinancieringsresultaat	-35	-26
Resultaat voor winstbelastingen	286	-96
Winstbelasting	-106	53
Resultaat over de verslagperiode	180	-43

* De herziening van de vergelijkende cijfers is het gevolg van de toegepaste stelselwijzigingen (zie pagina's 107 tot en met 111).

Positie NS

De Staat is enig aandeelhouder van NS. De Staat als aandeelhouder van NS ziet er op toe dat het in staatsdeelnemingen geïnvesteerde maatschappelijke vermogen op verantwoorde wijze wordt beheerd. Daartoe:

- draagt de Staat via de invulling van zijn zeggenschapsrechten bij aan de borging van publieke belangen;
- stuurt de Staat op het behoud van de financiële waarde die de staatsdeelnemingen vertegenwoordigen;
- levert de Staat een bijdrage aan een goed ondernemingsbestuur.

Rendement

De Staat als aandeelhouder ziet het als zijn kerntaak om de

financiële waarde van NS te behouden. Dat is ook in het belang van de onderneming en de activiteiten die zij uitvoert, want zonder een gezond rendement is de onderneming als zelfstandige vennootschap niet levensvatbaar. Een gezond rendement draagt bij aan de continuïteit van de onderneming en draagt daardoor bij aan het borgen van de publieke belangen. Om de financiële waarde die NS vertegenwoordigt ook voor de toekomst te behouden, moet NS in staat zijn om structureel voldoende rendement te realiseren. Voor waardebehoud en om toekomstige investeringen mogelijk te maken, dient NS minimaal de vermogenskosten van vreemd en eigen vermogen terug te verdienen. Met de aandeelhouder is een streefrendement van 7% na belasting over het eigen vermogen afgesproken.

ROI

Het rendement op het geïnvesteerd vermogen (ROI) is in 2014 toegenomen tot 7,1% (-1,6% in 2013). NS streeft op langere termijn naar een marktconform rendement op het geïnvesteerd vermogen. Het verhogen van de kwaliteit en kostenefficiëntie van de ondersteunende afdelingen helpt bij het verbeteren van het rendement.

NS heeft met haar aandeelhouder in 2014 afgesproken dat ze cumulatief tot en met 2024 additioneel € 340 miljoen kostenbesparingen zal realiseren. Dit om de dividendderving en verminderde vermogensopbouw als gevolg van het gekozen alternatief voor de Fyra/V250 te compenseren. Deze kostenbesparingen zijn opgenomen in het NS businessplan en betreffen onder andere de beperking advieskosten, een beperking van de stijging van de personeelskosten mede door een inhuurstop en het doorvoeren van end-to-end procesoptimalisatie- en kostenbesparingsprogramma's bij alle bedrijfsonderdelen en stafafdelingen.

Financiële positie

De robuustheid van de financiële positie van NS blijkt uit de structuur en de samenstelling van het aanwezige kapitaal, de beschikbare liquiditeiten en de aanwezigheid van een gecommiteerde kredietfaciliteit. In 2016 zal mogelijk een aanzienlijk deel van de bestaande leningen geherfinancierd dienen te worden.

Standard & Poor's (S&P), een gerenommeerd bureau dat de financiële positie van bedrijven onderzoekt, geeft NS een credit rating van A+. NS heeft hiermee dezelfde rating als andere staatsdeelnemingen zoals Gasunie en Schiphol. Deze rating is in lijn met de nota deelnemingenbeleid 2013. De solvabiliteit van NS bedraagt 55% en is verbeterd ten opzichte van 2013 (52%).

Door de aanvaarding van de nieuwe HRN-concessie 2015-2024 gaat NS de komende jaren flink investeren in treinen, stations en systemen. NS verwacht op basis van het NS businessplan en de daarin opgenomen resultaatverbeteringsinitiatieven, dat de beschikbare kasstroom alsmede de financieringscapaciteit voldoende is om het NS-investeringsprogramma van circa € 8 miljard over de periode tot en met 2024 uit te voeren. De realisatie van deze verbeterinitiatieven vergt de komende jaren een substantiele inspanning van het gehele NS bedrijf.

Specificatie bedrijfsopbrengsten

(in miljoenen euro's)	2014	2014	2013	2013
	€	%	€	%
Opbrengsten reizigersvervoer	3.563	86%	3.243	84%
Opbrengsten stationsontwikkeling en -exploitatie	620	15%	669	17%
Opbrengsten overige activiteiten	58	1%	73	2%
Intra groep eliminaties	-97	-2%	-112	-3%
	4.144	100%	3.873	100%

Bedrijfsopbrengsten

De opbrengsten bedroegen € 4.144 miljoen in 2014 ten opzichte van € 3.873 miljoen in 2013.

Opbrengsten reizigersvervoer

De opbrengsten van reizigersvervoer namen met € 321 miljoen toe tot € 3.563 miljoen. Het vervoer op het binnenlandse net zoals dat door NS Reizigers wordt verzorgd, nam met € 69 miljoen toe tot € 2.081 miljoen, vooral door de jaarlijkse indexatie. NS Reizigers realiseerde daarnaast hogere opbrengsten door meer abonneementhouders in de consumentenmarkt. De vervoeropbrengsten in de zakelijke markt blijven, ondanks een omgeving die sterk in beweging is, op hetzelfde niveau.

De opbrengsten van het binnenlandse en internationale (grensoverschrijdende) vervoer door NS Internationaal stegen met € 16 miljoen naar € 179 miljoen. De opbrengsten van het reizigersvervoer per trein in het buitenland door Abellio zijn in 2014 € 942 miljoen. Dit is € 88 miljoen hoger dan in 2013, vooral door hogere opbrengsten bij Abellio Greater Anglia. Ook de opbrengsten uit de busactiviteiten stegen met € 141 miljoen naar € 378 miljoen in 2014. Dit komt vooral door de in december 2013 gestarte BRU (Bestuursregio Utrecht) concessie door Qbuzz. Ook de busactiviteiten in Engeland lieten een stijging van de opbrengsten zien.

Opbrengsten stationsontwikkeling en -exploitatie

De opbrengsten van stationsontwikkeling en -exploitatie zijn met € 49 miljoen afgenomen tot € 620 miljoen. Deze daling is vooral het gevolg van minder opbrengsten uit vastgoedprojecten. De afname betreft vooral stadskantoor Utrecht.

Opbrengsten overige activiteiten

De overige activiteiten omvatten naast concernleiding en concernstaven ook ondersteunende bedrijfsonderdelen.

Bedrijfslasten				
(in miljoenen euro's)				
	2014		2013	
	€	%	€	%
Lonen en sociale lasten	1.374	36	1.323	33
Overige personeelskosten	72	2	71	2
Inhuur personeel	100	3	96	2
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	332	8	610	15
Gebruiken grond- en hulpstoffen, voorraad en energie	473	12	485	12
Geactiveerde productie eigen bedrijf	-137	-4	-176	-4
Uitbesteed werk / andere externe kosten	450	12	465	12
Infraheffing en concessievergoeding	779	20	708	18
Overige bedrijfslasten	420	11	408	10
Totaal bedrijfslasten	3.863	100%	3.990	100%

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten van NS daalden van € 3.990 miljoen in 2013 naar € 3.863 miljoen in 2014 vooral doordat in 2013 bijzondere lasten waren opgenomen ten bedrage van € 125 miljoen ten gevolge van de afboeking van het Fyra/V250-materieel.

Lonen en salarissen

De lonen en sociale lasten zijn met 4% gestegen van € 1.323 miljoen in 2013 naar € 1.374 miljoen in 2014. Voor medewerkers die vallen onder de NS CAO en andere CAO's is in 2014 € 57 miljoen pensioenpremie betaald (2013 € 45 miljoen). Voor medewerkers onder de NS CAO geldt dat de afgedragen pensioenpremie voor twee derde deel voor rekening van de onderneming komt en voor een derde van de medewerkers.

Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen

De afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen

zijn gedaald ten opzichte van 2013. Dit komt vooral doordat in 2013 een afwaardering van het Fyra/V250-materieel heeft plaatsgevonden.

Infraheffing en concessievergoeding

De gebruiksvergoeding voor de railinfrastructuur (infraheffing en concessievergoeding) is in totaal met € 71 miljoen gestegen naar € 779 miljoen (2013: € 708 miljoen). De gebruiksvergoeding voor de Nederlandse railinfrastructuur is gestegen van € 358 miljoen in 2013 naar € 394 miljoen in 2014. De gebruiksvergoeding in Engeland bedroeg € 357 miljoen (2013: € 329 miljoen) en voor de Duitse railinfrastructuur bedroeg deze € 28 miljoen (2013: € 21 miljoen).

Overige posten

De kosten voor het gebruik van grond- en hulpstoffen, voorraden en energie, uitbesteed werk, alsmede de overige bedrijfslasten zijn nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2013.



Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten		
<i>(in miljoenen euro's)</i>		
	2014	2013
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	321	-70
Afwikkeling van het V250-dossier met fabrikant AnsaldoBreda / impairment V250-materieel	-44	125
Ottrekking voorziening verlieslatend contract HSL-Zuid	-174	-97
Vrijval verplichting vernieuwing spooraansluitingen	-26	-
Diverse reorganisatielasten	5	76
Overige (vooral afwaarderingen)	2	44
Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten	84	78

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

Om al onze ambities waar te maken, is een gezonde financiële positie nodig. Investerings moeten vervolgens ook leiden tot voldoende rendement om zo de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Dat is ook in het publieke belang.

Het onderliggende bedrijfsresultaat bleef in 2014 met € 84 miljoen nagenoeg gelijk aan het resultaat over 2013 van € 78 miljoen.

Nettofinancieringsresultaat

Het nettofinancieringsresultaat is een last van € 35 miljoen (2013: last van € 26 miljoen), vooral ten gevolge van oprenting van voorzieningen.

Winstbelastingen

De effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting bedroeg 37% ten opzichte van 55% in 2013. Over 2014 was er een belastinglast van € 106 miljoen vennootschapsbelasting (2013: € 53 miljoen te verrekenen belastingbaten). De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven, rekening houdend met fiscale bepalingen. Ook is rekening gehouden met waardering van tijdelijke verschillen. De fiscale bepalingen omvatten onder andere de deelnemingsvrijstelling, verliescompensatie en de bijtelling voor beperkt aftrekbare kosten.

Overige belastinginformatie

Loonheffing is een heffing die NS als werkgever inhoudt op de salarissen van werknemers en vervolgens afdraagt aan de belastingdienst. In 2014 is in Nederland € 391 miljoen, Duitsland € 3 miljoen en in Engeland € 56 miljoen betaald.

Over kosten wordt aan NS veelal het hoge omzetbelastingtarief in rekening gebracht. De in rekening gebrachte omzetbelasting kan NS verrekenen met over de opbrengsten te beta-

len omzetbelasting. De meeste opbrengsten van NS zijn belast tegen het lage of nul omzetbelastingtarief. Per saldo wordt over het gehele jaar gezien omzetbelasting ontvangen. In Nederland heeft dit per saldo geresulteerd in een ontvangst van € 24 miljoen, Duitsland per saldo een ontvangst van € 7 miljoen, Engeland per saldo een ontvangst van € 77 miljoen en Ierland per saldo een ontvangst van € 2 miljoen.

Vennootschapsbelasting is een belasting die over de fiscale winst wordt geheven. Per saldo is in 2014 in Nederland € 6 miljoen vennootschapsbelasting terug ontvangen. Deze ontvangst is het gevolg van het uitbetalen door de belastingdienst van te hoge (voorschot)betalingen uit voorgaande jaren en een voorlopige verliesverrekeningsbeschikking. In Ierland is in 2014 per saldo € 11 miljoen betaald.

Bovenstaande toelichting betreft enkel posten groter dan € 1 miljoen.

Resultaat over de verslagperiode en winstbestemming

Over 2014 is een winst van € 180 miljoen gerealiseerd. In 2013 is een verlies behaald van € 43 miljoen. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 48 miljoen euro, zijnde 35% van het cumulatieve resultaat over 2013 en 2014, en het resterende bedrag van € 132 miljoen aan de reserves toe te voegen.

Investerings

NS investeerde in 2014 voor € 461 miljoen (2013: € 420 miljoen) vooral in de modernisering van het VIRM en DDZ materieel. Ook investeerde NS in nieuw materieel voor inzet op de HSL. NS Stations investeerde in vastgoedprojecten in onder meer Breda, Utrecht, Den Haag en Amsterdam en in de formules van het retailbedrijf. Bovendien zijn er investeringen gedaan voor systemen ten behoeve van bijsturing materieel en personeel.

Eind 2014 beschikte NS over € 998 miljoen aan liquide middelen en beleggingen mede als gevolg van vooruitbetalingen voor de OV-studentenkaart. Dit zal in de komende jaren worden aangewend ter financiering van investeringen in onder meer treinen en stations.

Financiering

De netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedroeg € 444 miljoen (2013: € 349 miljoen). De investeringen vergden een netto kasuitstroom van € 436 miljoen (2013: € 332 miljoen). De overheveling van deposito's naar geldmiddelen was per saldo € 12 miljoen (2013: € 47 miljoen). Deze overheveling classificeren we onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, mede hierdoor bedroeg de kasstroom uit investeringsactiviteiten totaal € 374 miljoen (2013: € 236 miljoen). In 2014 is geen dividend uitbetaald. Bovenstaande resulteert in een positieve kasstroom van € 6 miljoen (2013: € 37 miljoen negatief). Het werkkapitaal steeg met € 201 miljoen (2013: € 199 miljoen toename) als gevolg van de afname van de crediteuren, voorzieningen en overige schulden.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bedroeg aan het einde van het verslagjaar € 3.216 miljoen (2013: € 3.044 miljoen). De winst over de verslagperiode van € 180 miljoen is in het eigen vermogen opgenomen. De solvabiliteit is 55% en daarmee verbeterd ten opzichte van vorig jaar (2013: 52%).

TOP-programma

In 2012 heeft NS een benchmark laten uitvoeren naar de kwaliteit en kosten van de ondersteunende diensten van NS

(Finance, IT, HR en Inkoop). Daaruit bleek dat er binnen deze afdelingen verbetermogelijkheden zijn door beleid en werkwijze te standaardiseren, schaalvoordeel te zoeken, en synergie te bewerkstelligen. Het TOP-programma is gestart in 2013 en heeft een doorlooptijd van vijf jaar (2013-2017). Dit moet leiden tot een besparing van circa € 100 miljoen per jaar vanaf 2017.

In 2014 zijn programmaplannen en procesbeschrijvingen opgesteld. Een deel van de finance-plannen wordt inmiddels uitgevoerd. Zo zijn de administratieve functies van NS Reizigers+, NS Stations, NedTrain en van de concernstaven in een nieuwe afdeling geplaatst (NS Service Center Finance). Dankzij de implementatie van E-invoicing vindt de verwerking van facturen van een aantal grote leveranciers voor NS elektronisch plaats. Verdere uitrol is voorzien. Ook het IT-topprogramma verloopt volgens planning: de belangrijkste projecten zijn in uitvoering of inmiddels afgerond. De aanbesteding van de technische infrastructuur is afgerond. Verder is er voortgang geboekt op het gebied van de modernisering van de infrastructuur: 4 oude datacenters zijn leeggemaakt en de applicaties zijn op een modern platform geplaatst. Bestaande contracten zijn succesvol heronderhandeld en resulteren in forse besparingen. In het kader van Applicatie Rationalisatie is een inventarisatie afgerond van mogelijk uit te faseren applicaties. De uitkomsten van de inventarisatie liggen in lijn met verwachtingen. Versnelling van projectactiviteiten bij inkoop van 2015 naar 2014 leidt tijdelijk tot hogere kosten. Inkoopbesparingen liggen op schema; deze besparingen worden samen met de business gerealiseerd. Bij HR is de rol van de HR-businesspartner op nieuw neergezet. Ook bij HR liggen de beoogde besparingen op schema.

Financiële kerncijfers 2014-2013

	2014	2013
Met betrekking tot het vermogen		
Garantievermogen/balanstotaal	55%	52%
Vlottende activa/kortlopende schulden	1,2	1,1
Werkkapitaal ¹ (in miljoenen euro's)	-693	-894
Balanstotaal (in miljoenen euro's)	5.881	5.870
Met betrekking tot rentabiliteit		
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten / bedrijfsopbrengsten (ROS)	7,7%	-1,8%
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten / gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROI) ²	7,1%	-1,6%
Resultaat over de verslagperiode / gemiddeld eigen vermogen (ROE)	5,8%	-1,4%

¹ werkkapitaal: voorraden plus kortlopende vorderingen minus kortlopende schulden

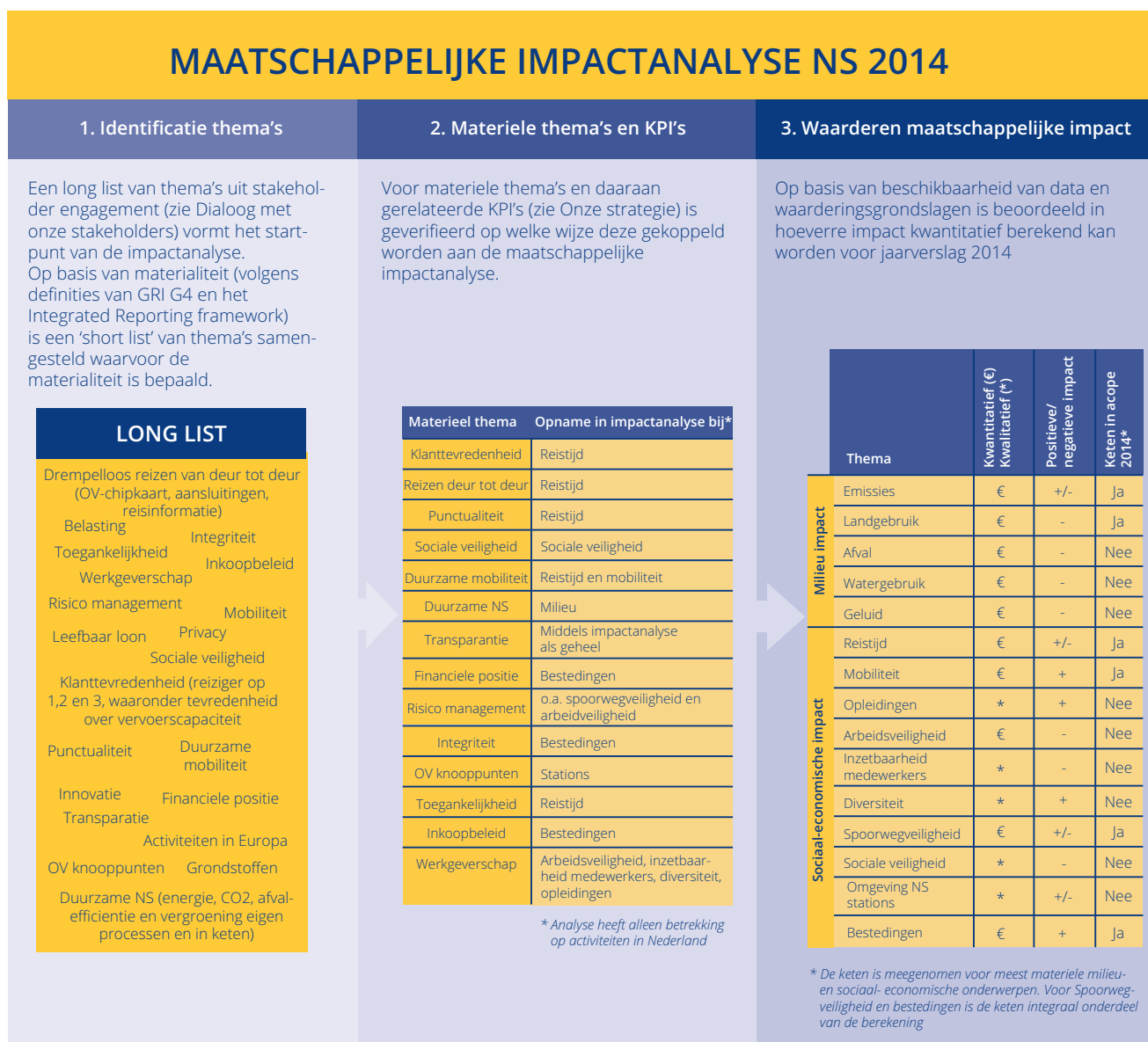
² geïnvesteerd vermogen: balanstotaal minus niet-rentedragende, kortlopende verplichtingen



8

Onze impact
op milieu en
maatschappij

Met dagelijks meer dan 1 miljoen reizen met de trein en bus heeft NS in Nederland een grote impact op de maatschappij: in mobiliteit, veiligheid, emissies en bestedingen. Om de opbouw en omvang van deze maatschappelijke impact transparant weer te geven, drukken we de positieve en negatieve milieu- en sociaaleconomische effecten op de omgeving in euro's uit.



De materiële onderwerpen in de materialiteitsmatrix vormden het uitgangspunt voor de reikwijdte van de maatschappelijke impactanalyse (stap 1 en 2 in bovenstaand figuur). Per thema (stap 3) laten we, waar mogelijk kwantitatief en anders kwalitatief, de impact van NS zien inclusief de strategische prioriteiten en acties om deze impact te verbeteren.

Gebruik van maatschappelijke impactanalyse

NS wil de resultaten van de impactanalyse integreren in strategische besluitvorming en investeringsbeslissingen. Zo kunnen we zowel sturen op het financieel en operationeel resultaat, als op het verhogen van de positieve en het verlagen van de negatieve maatschappelijke impact. Ofwel: op het verbeteren

Onze impact in een notendop

Sociaaleconomische impact Reizen heeft een positieve impact: je komt van A naar B. Deze positieve impact heeft NS op basis van gegevens van het KiM berekend op 7 miljard euro per jaar. De negatieve impact van reizen heeft NS ook uitgedrukt in euro's: die is het gevolg van vertraging en verminderd comfort (bijvoorbeeld geen zitplaats) en bedraagt jaarlijks 3 miljard euro. NS heeft het afgelopen jaar flink geïnvesteerd in verbeteringen, bijvoorbeeld door minder volle treinen te laten rijden, en blijft dat doen om deze impact tot een minimum te beperken. Toch blijft deze impact altijd bestaan, omdat Nederland een zeer druk spoorwegnetwerk heeft en daardoor kwetsbaar blijft. Berekeningen van de impactanalyse laten verder zien dat NS bij het voor- en natransport nog grote winst kan behalen. Die hebben een

van maatschappelijke waardecreatie. In 2014 was dit bijvoorbeeld al belangrijk bij het besluit om vanaf 2015 de helft en vanaf 2018 alle elektrische treinen op duurzaam opgewekte energie te laten rijden.

Groeiproces

Vorig jaar berekenden wij de maatschappelijke impact van NS op het milieu. Dit jaar breiden wij deze berekening uit met onze sociaaleconomische impact. De impactberekening ziet NS als een groeiproces. Komend jaar zullen we waar nodig de methodologie verder aanscherpen. In het kader van transparantie kiest NS ervoor om nu al de resultaten van de analyse te publiceren. Om de resultaten in de juiste context te kunnen plaatsen, publiceren we de methodiek, de uitgangspunten en de gemaakte keuzes op www.ns.nl/mvoberekeningen. Hiermee wil NS andere bedrijven inspireren en bijdragen aan de ontwikkeling van een standaard voor het berekenen van maatschappelijke impact. Ook draagt NS bij aan een standaard voor impactanalyse door deel te nemen aan het initiatief 'Sociale Waardecreatie' van De Groene Zaak, een Nederlandse partner van de World Business Council for Sustainable Development.

Belangrijkste inzichten maatschappelijke impactanalyse 2014

De maatschappelijke impactanalyse onderstreept het belang van onze rol in de Nederlandse samenleving als ov-aanbieder. Het geeft weer dat we op basis van onze huidige strategie 'De reiziger staat op 1, 2 en 3' al maatschappelijke baten creëren die meerdere malen groter zijn dan ons financieel resul-

belangrijke negatieve impact: 2 miljard euro. Kortom, uit de impactanalyse blijkt dat 'tijd geld is': de tijd van en naar en met de trein moet worden verkort, tijd in de trein moet efficiënt en comfortabel besteed kunnen worden.

Daarnaast heeft NS ook een relatief grote impact op de werkgelegenheid. Niet alleen direct via de banen bij NS, maar ook in onze keten. Zo creëren we bijvoorbeeld bij onze leveranciers circa 22.500 banen, wat gelijk is aan economische baten van 1,2 miljard.

Milieu-impact Voor het minimaliseren van onze milieu-impact is het in 2014 gesloten energiecontract met Eneco een belangrijke mijlpaal. Door dit contract rijden onze treinen in 2015 voor 50% op nieuwe groene stroom en vanaf 2018 voor 100%.

taat. Het geeft ons echter ook inzicht in de maatschappelijke kosten van onze diensten met betrekking tot onder andere emissies, veiligheid en reistijd en het onderstreept het belang van het verder doorvoeren van onze deur-tot-deur-strategie. De maatschappelijke kosten van voor- en natransport (reizen van en naar het station) blijken helaas nog relatief groot te zijn ten opzichte van de maatschappelijke kosten van de treinreis zelf. Om onze ambitie (zie hoofdstuk 6, Onze strategie) waar te maken, zullen we dan ook de komende jaren samen met onze partners investeringskeuzes nastreven die de maatschappelijke kosten van onder andere voor- en natransport minimaliseren.

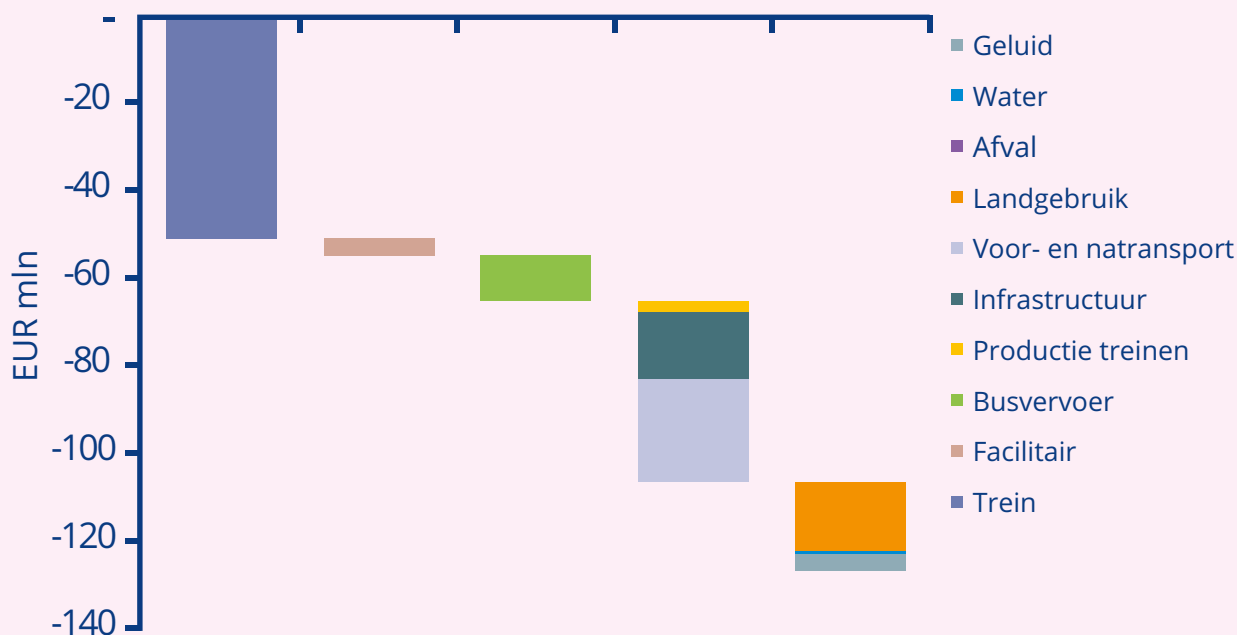
Ook willen we onze positieve impact ten aanzien van mobiliteit optimaliseren. De projecten op het gebied van "De reiziger staat op 1, 2, en 3" richten zich onder andere op het op tijd rijden, het voorkomen van volle treinen, maar ook het aangeen besteden van de reistijd.

Resultaten milieu-impact: emissies, landgebruik, afval, water en geluid

De negatieve milieu-impact is vooral het gevolg van het gebruik van fossiele brandstoffen voor het rijden van treinen. Het gebruik van fossiele brandstoffen veroorzaakt luchtverontreiniging door de emissies van onder meer CO₂, SO₂, NO_x en fijnstof. Dit heeft een negatieve impact op klimaat, natuur en gezondheid en heeft kosten voor de maatschappij tot gevolg. Ook landgebruik, afval, watergebruik en geluidsoverlast leiden tot een negatieve milieu-impact.

De huidige negatieve milieu-impact bedraagt circa 120 miljoen

Negatieve milieu-impact

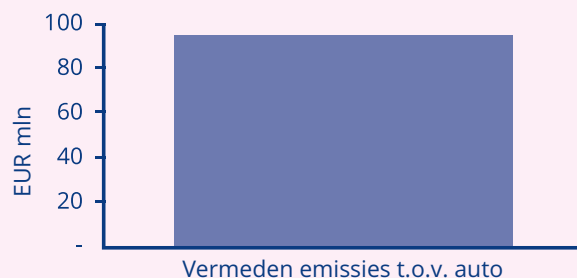


* Ten opzichte van 2013 is de reikwijdte van de negatieve impact berekening o.a. uitgebreid voor landgebruik van het spoor en met emissies van voor & natransport, infrastructuur, productie van treinen en de voorketen van elektriciteit en brandstofproductie.

euro, onderverdeeld naar ongeveer 70 miljoen euro direct als gevolg van NS en circa 50 miljoen euro in de keten als gevolg van voor- en natransport en infrastructuur. Dit hebben we berekend door de maatschappelijke kosten van absolute emissies, watergebruik, landgebruik, hoeveelheid afval en geluidsoverlast op te tellen, waarbij CO₂ verreweg het grootste gedeelte van de negatieve milieu-impact veroorzaakt.

NS heeft een positieve milieu-impact ten opzichte van de auto. Reizen met de trein voorkomt een deel van de impact van luchtverontreiniging, doordat deze, inclusief de OV-fiets, relatief lager is dan van autoreizen en alternatief voor- en natransport. We berekenen de positieve milieu-impact ten opzichte van de auto alleen voor 'keuzereizigers': dit zijn reizigers die een keuze kunnen en willen maken tussen de auto en de trein. Voor 2014 was deze positieve milieu-impact ten opzichte van de auto door vermeden emissies circa 90 miljoen euro. Om de negatieve impact te verkleinen en de positieve milieu-impact te vergroten, heeft NS de ambitie om klimaatneutraal te worden (0 gram CO₂ per reizigerskilometer) door het energieverbruik per reizigerskilometer te reduceren en door gebruik te maken van duurzaam opgewekte energie voor onze activiteiten. In 2014 heeft NS een duurzaam stroomcontract

Vermeden emissies t.o.v. auto



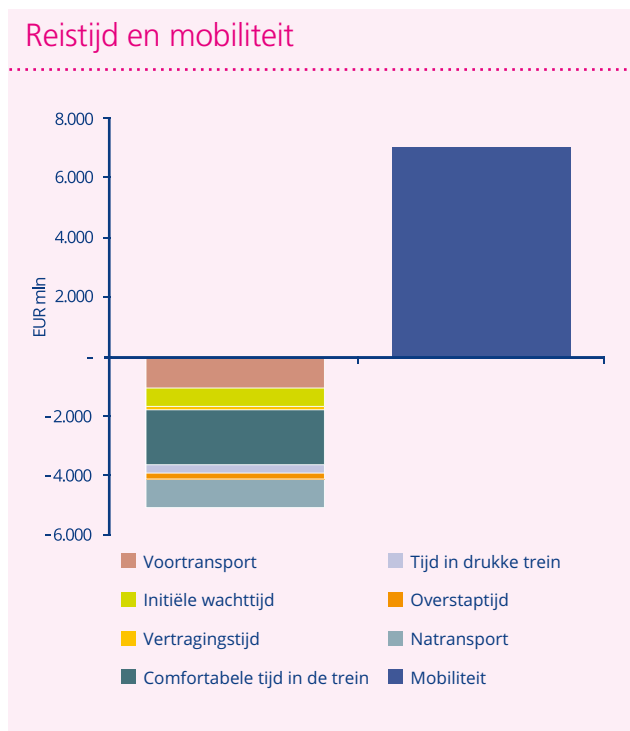
*T.o.v. 2013 is deze berekening o.a. uitgebreid door ook emissies mee te nemen die vrijkomen bij de productie van brandstoffen.

met Eneco getekend waardoor per 2018 alle treinen op wind-energie zullen rijden. Dat zal naar schatting resulteren in een negatieve impactreductie van circa 50 miljoen euro en een positieve impactverbetering ten opzichte van de auto van ongeveer 20 miljoen euro. Ook willen we zo veel mogelijk van ons afval reduceren en tot grondstof laten verwerken.

Resultaten sociaaleconomische impact door mobiliteit en reistijd

NS en haar ketenpartners creëren sociaaleconomische impact door mobiliteit te bieden en de samenleving in de gelegen-

heid te stellen zich van A naar B te verplaatsen om te werken, studeren of recreëren en zo een bijdrage te leveren aan het economische verkeer. Reizen met de trein zorgt daarbij ook voor verbinding van mensen en sociale inclusie. Het belang van mobiliteit in Nederland is door het Kennis Instituut Mobiliteit gewaardeerd op minimaal 70 miljard euro, waarvan 10%, ofwel 7 miljard euro, aan NS kan worden toegeschreven.¹



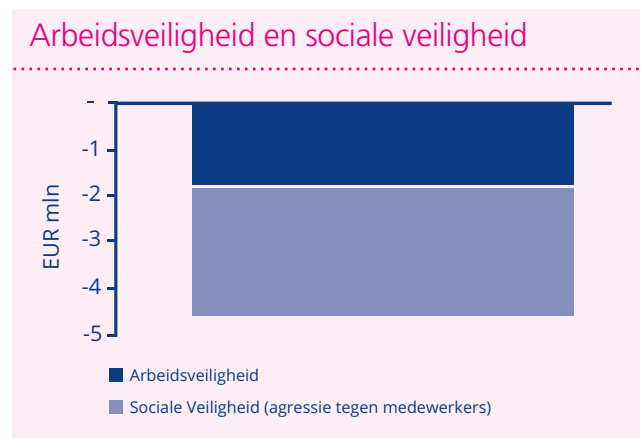
Reistijd van de deur-tot-deurreis leidt tot maatschappelijke kosten, omdat reizigers hun tijd niet naar behoefte kunnen besteden. Dit geldt in het bijzonder voor tijd door vertraging en tijd in drukke treinen. Maatschappelijke kosten van reistijd bedroegen ongeveer 5 miljard euro in 2014. Gedurende 2015 zal de impact van reistijd als gevolg van vertragingen en drukte in de trein op de reiziger nog inzichtelijker gemaakt kunnen worden en de berekening daaropvolgend verder verfijnd.

Om de maatschappelijke impact van mobiliteit te verbeteren, stuurt NS op toegankelijk betaalbaar openbaar vervoer. We richten ons op het minimaliseren van reistijd, bijvoorbeeld door met het programma Beter en Meer direct te sturen op het verbeteren van wachttijd, punctualiteit en capaciteit. We streven ook naar een vermindering van reistijd door een dremelloze overstap tussen andere modaliteiten en de trein te bereiken en door zo goed mogelijke informatieverstrekking. Daarnaast verhogen we de toegankelijkheid en het comfort door betere spreiding van drukte, en voorzieningen als stilte-

zones, Social Coupé's en wifi in de trein. Hierdoor wordt het mogelijk voor reizigers hun reistijd nuttiger te besteden, wat de maatschappelijke kosten van reistijd verlaagt.

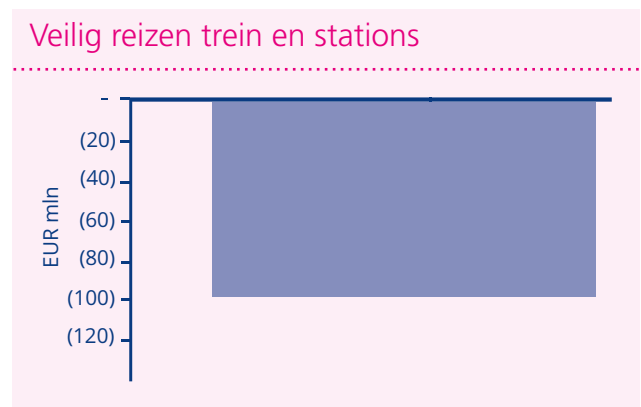
Resultaten sociaaleconomische impact door veiligheid

NS kan bijdragen aan veiligheid in de maatschappij door veilig vervoer en een veilige omgeving te bieden aan reizigers en medewerkers. Bij NS werken we aan arbeidsveiligheid, sociale veiligheid en veilig reizen.



In het kader van arbeidsveiligheid werkt NS aan het voorkomen van fysieke of psychische schade bij onze medewerkers, onder andere als gevolg van onveilige arbeidsomstandigheden, waardoor zij niet meer (volledig) kunnen werken of zorg nodig hebben. De maatschappelijke kosten voor arbeidsveiligheid bedroegen in 2014 ongeveer 2 miljoen euro. NS wil dit verminderen met onder andere aangescherpte veiligheidsinstructies, vitaliteitsprogramma's, campagnes, de klachtencommissie en vertrouwenspersonen.

Op het gebied van sociale veiligheid werkt NS samen met partners aan het voorkomen van agressie van reizigers, geweld en

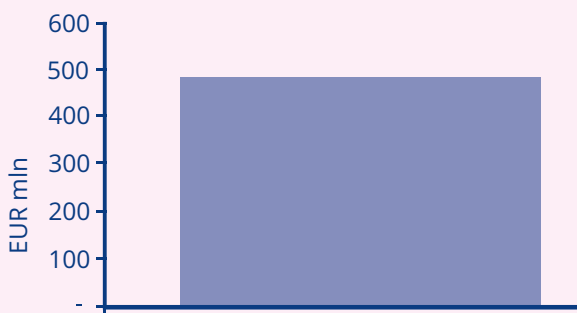


¹ Bron: Mobiliteitsbeeld 2014, Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, ministerie van Infrastructuur en Milieu

criminaliteit in publieke ruimtes, in de trein en op stations. We werken aan het verbeteren van sociale veiligheid door bijvoorbeeld stations en treinen lichter en transparanter te maken en het aantal zwartrijders te reduceren door het in gebruik nemen van poortjes op stations. De kosten van agressie van reizigers tegen medewerkers bedroegen ongeveer 3 miljoen.

Voor veilig reizen werkt NS samen met partners aan het voorkomen van botsingen, ontsporingen of onveilige situaties op het station. In 2014 waren er 45 incidenten, waarbij sprake was van letsel bij reizigers. Dit heeft circa 1 miljoen euro aan maatschappelijke kosten met zich meegebracht. Om veilig reizen verder te verbeteren werkt NS bijvoorbeeld met ProRail en andere vervoerders aan verlaging van het aantal STS-passages, verbeteren van Automatische Treinbeveiliging en besteden we blijvende aandacht aan veiligheidsinstructies en open communicatie met medewerkers over verbeteringen.

Veilig reizen t.o.v. auto



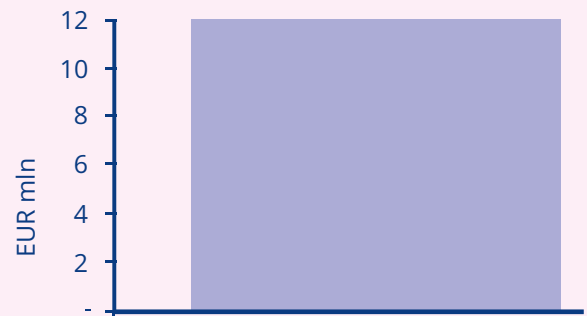
In het voor- en natransport is het aantal verkeersongevallen en de impact daarvan vele malen groter en bedroeg circa 100 miljoen euro. Ten opzichte van vervoer met de auto is reizen met de trein relatief veilig. We berekenen de positieve impact, bestaande uit vermeden ongelukken doordat voor de trein is gekozen, alleen voor 'keuzereizigers'. De maatschappelijke baten van veilig vervoer per trein bedroeg circa 430 miljoen euro voor 2014.

Resultaten sociaaleconomische impact door opleidingen, inzetbaarheid medewerkers en diversiteit

NS heeft een positieve sociaaleconomische impact op de maatschappij door kennis, vaardigheden en talenten van medewerkers te ontwikkelen, door naar duurzame inzetbaarheid te streven en door een diverse en inclusieve organisatie te zijn. De baten voor de maatschappij van opleidingen bij NS

zijn vergroting van de economische waarde van het arbeidspotentieel van medewerkers, nadat zij NS hebben verlaten. De maatschappelijke baten hiervan bedroegen in 2014 ongeveer 12 miljoen euro.

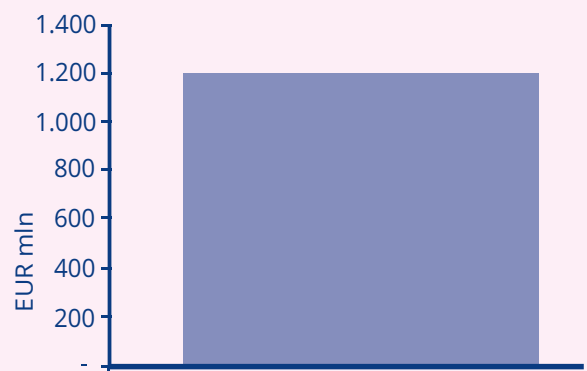
Opleidingen



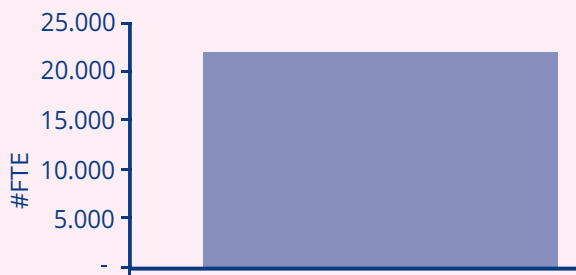
Arbeidsongeschiktheid heeft tot gevolg dat de inzetbaarheid van werknemers is beperkt. Dit heeft negatieve maatschappelijke kosten, doordat bijvoorbeeld ziektekosten en kosten voor uitkeringen stijgen en productiviteit en koopkracht afnemen. NS onderneemt verschillende activiteiten om deze impact te verbeteren (zie hoofdstuk 7.5).

NS wil een diverse en inclusieve organisatie zijn, waar iedereen zich welkom voelt. Diversiteit leidt tot maatschappelijke rolmodellen en herkenbaarheid voor bijvoorbeeld vrouwen, mensen met een arbeidsbeperking en niet-westerse allochtonen. Daarnaast zorgt diversiteit ervoor dat NS beter op de hoogte is van wat er speelt in de maatschappij, en kunnen we beleid daar beter op laten aansluiten. Wel doen we steeds meer om de maatschappelijke baten van diversiteit te vergroten (zie hoofdstuk 7.5).

Bestedingen - indirecte toegevoegde waarde



Bestedingen - indirecte toegevoegde waarde



Resultaten sociaaleconomische impact door bestedingen en stations

NS heeft een sociaaleconomische impact op de maatschappij door eigen bestedingen zoals inkoop, investeringen en salarissen. Door deze bestedingen draagt NS onder meer bij aan

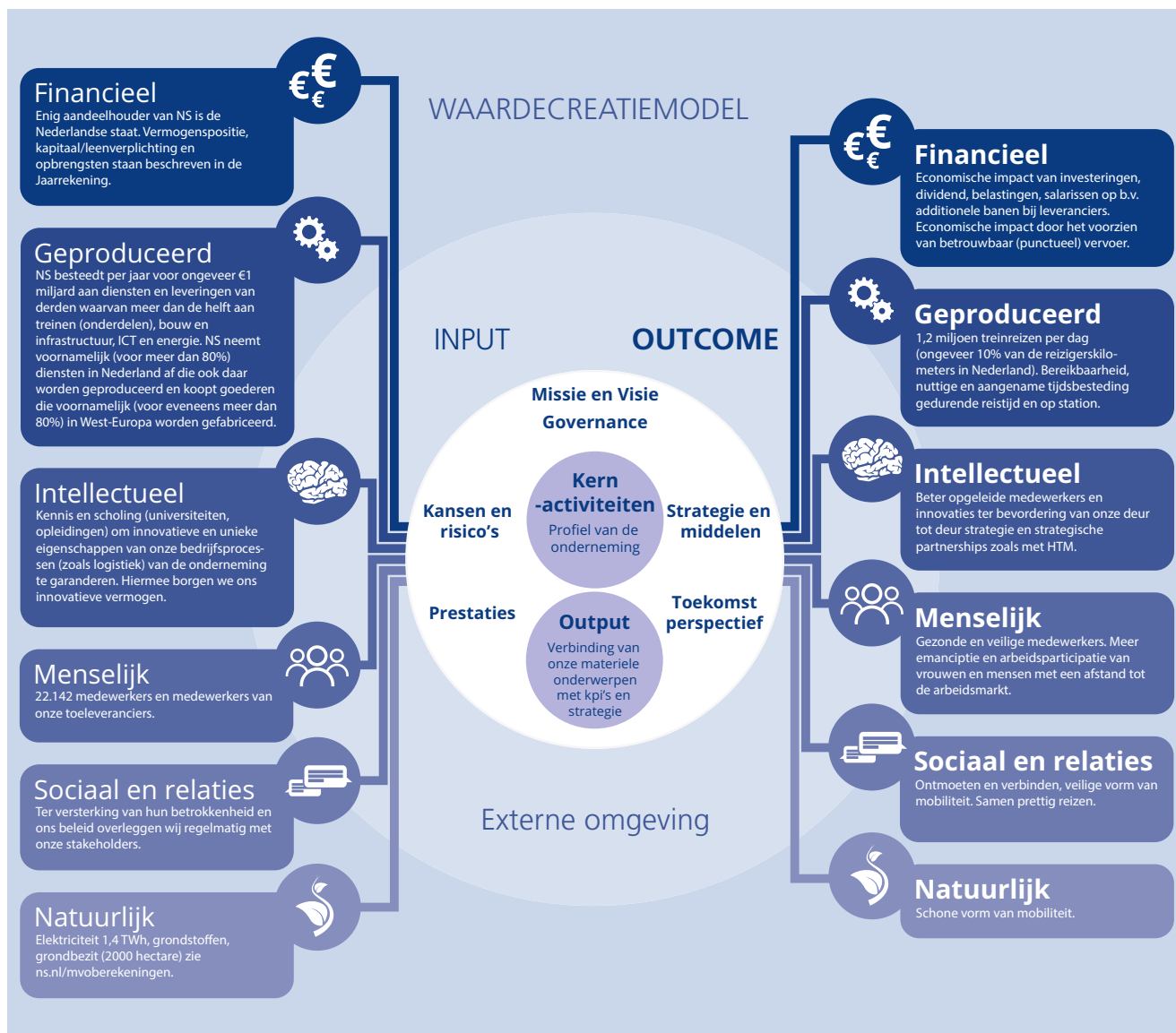
toegevoegde waarde en werkgelegenheid bij leveranciers. De economische baten bedroegen voor 2014 1,2 miljard euro aan toegevoegde waarde bij leveranciers ofwel ongeveer 22.500 banen. NS kan haar positieve maatschappelijke impact verder vergroten door duurzaam in te kopen, bijvoorbeeld voor grote inkoopcategorieën als treinen (onderdelen), bouw en infrastructuur, ICT en energie. Uit onderzoek¹ blijkt bijvoorbeeld dat inkoop van windenergie netto significant meer banen oplevert in de keten dan fossiele energie.

Daarnaast heeft NS impact op de omgeving van stations. Deze bestaat met name uit het creëren van bereikbaarheid voor omwonenden (verwerkt in reistijd en mobiliteit) en het bijdragen aan leefbaarheid van de omgeving, bijvoorbeeld door bedrijvigheid rondom stations.

¹ UK Energy resource centre, 2014, *Low carbon jobs: The evidence for net job creation from policy support for energy efficiency and renewable energy*.

Methodologie, scope en uitgangspunten

- Overzicht methodologie: de methodologie voor de impactanalyse is gericht op het identificeren van negatieve en positieve milieu- en sociaaleconomische impact door NS en het waarderen van deze impact in maatschappelijke kosten en baten.
- Waardering van maatschappelijke impact: Voor de geselecteerde thema's is beoordeeld of het haalbaar is om het thema te kwantificeren met beschikbare data en waarderingsgrondslagen, anders is het thema kwalitatief opgenomen (zoals diversiteit). Het gaat hier om een waardering van maatschappelijke kosten en baten die buiten de financiële resultaten vallen. Voor de waardering wordt gebruik gemaakt van externe (wetenschappelijke) onderzoeken en onze eigen data.
- Reikwijdte: Deze impactanalyse richt zich enkel op de Nederlandse activiteiten van NS, deze zijn zo volledig mogelijk meegenomen.
- Verwijzing methodologie en scope: Voor een gedetailleerde beschrijving van de methodologie en reikwijdte per thema, zie www.ns.nl/mvoberekeningen.
- Wijzigingen: Ten opzichte van de 2013 maatschappelijke impactanalyse is de scope van emissies en landgebruik uitgebreid met de volledige waardeketen voor vervoer per trein van NS. Daarnaast zijn de sociaaleconomische thema's in 2014 waar mogelijk gekwantificeerd.
- Uitgangspunten ketenimpact en impact van de trein ten opzichte van de auto: NS werkt op veel thema's samen met partners aan verbetering van resultaat en maatschappelijke impact. Met ProRail verbeteren we bijvoorbeeld spoorwegveiligheid, punctualiteit en reistijd. Ondanks dat voor veel thema's een deel van de impact aan ketenpartners is toe te wijzen, doen we dit nu nog niet in de berekening. We kijken naar methodes om een verdeling wel mee te nemen in volgende publicaties. De positieve en negatieve impact presenteren we per thema afzonderlijk, aangezien het niet mogelijk is om deze direct met elkaar te verrekenen omdat de positieve impact vaak wordt weergegeven ten opzichte van vervoer met de auto.





9

Managen van risico's

NS staat dagelijks bloot aan diverse risico's. Deze risico's brengen wij onder in strategische, operationele, financiële, rapportage- en compliancerisico's. Het is belangrijk om een effectief risicomanagementproces te hebben. De noodzaak wordt onderstreept door een aantal incidenten uit het verleden (Fyra/V250, problemen in de winter), maar ook actuele issues als de staking van schoonmakers en te volle treinen op bepaalde trajecten.

Risicomanagementsysteem

NS heeft een systeem van risico-identificatie en risicobeheersing geïmplementeerd. Hieronder geven we per onderdeel een toelichting.

Risicobereidheid en –toleranties

Het belang van een optimale invulling van onze maatschappelijke functie in combinatie met een ondernemende bedrijfsvoering bepaalt welke risico's we wel en niet accepteren. Daarbij kijken we naar de samenhang tussen een betrouwbare en veilige dienstverlening voor klanten, bezoekers en medewerkers en de gevolgen voor het milieu, de maatschappij en de (financiële) positie van NS.

Risico-identificatie en -beheersing

Het systeem van risico-identificatie en risicobeheersing is ingevoerd binnen NS. Zo worden in de bedrijfsonderdelen regelmatig risico-assessments uitgevoerd op belangrijke projecten en processen. In de directie-overleggen worden risico's periodiek besproken. Deze risico's legt NS vast in risicoregisters. Bij grote investeringsvoorstellen voeren we altijd een risicoanalyse uit. Denk hierbij aan investeringen in treinmaterieel, maar ook aan biedingen op concessies in binnen- en buitenland. Belangrijke risico's en beheersmaatregelen bij een thema als winterweer worden regelmatig geëvalueerd. NS doet veel aan risicomanagement maar tegelijkertijd zijn we ons er ook van bewust dat het beter kan. Daarom hebben we de ambitie om riskmanagement de komende jaren verder te professionaliseren. NS wil hiermee de kans op fouten, op het nemen van verkeerde beslissingen en op het verrast worden door onvoorziene omstandigheden zo veel mogelijk reduceren. Dat een risico zich toch voordoet is niet uit te sluiten, wel kunnen we zorgen dat de gevolgen ervan zoveel mogelijk beperkt blijven.

Ter ondersteuning van risicobeheersing heeft NS een Gedragscode (inclusief klokkenluidersregeling) en een Bevoegdhedenreglement opgesteld. Verder is er een Reporting manual waarin procedure, grondslagen van waardering en resultaat-

bepaling, en het systeem voor het identificeren en testen van financiële verslagleggingsrisico's zijn beschreven. Er is een Veiligheidsmanagementsysteem waarin de procedure en het systeem voor het identificeren en testen van veiligheidsrisico's zijn beschreven. En er is een monitoringssysteem voor de opvolging van auditbevindingen van zowel de interne- als de externe accountant.

Organisatie, governance en rapportage

De business en uiteindelijk de raad van bestuur zijn eindverantwoordelijk voor de beheersing van de risico's. Ter ondersteuning zijn binnen de bedrijfsonderdelen van NS riskmanagers werkzaam die de business ondersteunen met het identificeren van risico's en het monitoren van de ontwikkeling van de beheersing van significante risico's. Elk kwartaal worden de risico's per bedrijfsonderdeel gerapporteerd en besproken in de ExCo als onderdeel van de planning & control-cyclus. In de ExCo worden de concernrisico's vastgesteld, geëvalueerd en geüpdatet. De raad van bestuur rapporteert en legt verantwoording af over het systeem van risicobeheersing en interne controle aan de raad van commissarissen na een bespreking daarvan in de auditcommissie. Om de riskfunctie een prominentere rol te geven en meer te integreren met de bedrijfsvoering, is in 2014 de verantwoordelijkheid voor risicomanagement belegd bij de afdeling NS Risk & Audit. Een Chief Risk Officer (CRO) is aangesteld met toegang tot de ExCo en RvC. Tevens is de CRO de verbindende schakel met de riskmanagers in de bedrijfsonderdelen.

Tools en IT-ondersteuning

NS maakt gebruik van software en stemkastjes om risicosessies te begeleiden. Op dit moment is nog geen sprake van een geïntegreerd Enterprise Risk Management Systeem.

Risicocultuur

Binnen NS is aandacht voor het beheersen van risico's. Veel focus is er op het beheersen van veiligheidsrisico's en operationele risico's.

Ambitie risicomanagement

Om te beoordelen hoe goed risicomanagement bij NS is vormgegeven, heeft NS Risk in 2014 een externe partij gevraagd om dit te onderzoeken. Daaruit blijkt dat risicomanagement binnen NS op een 'basic' niveau aanwezig is. Ten opzichte van de 'peers' in de spoorsector is NS op bepaalde aspecten verder, maar soms ook minder ver. In zijn algemeenheid is risicomanagement binnen de spoorsector minder 'volwassen', waarbij de focus vooral op de beheersing van operationele en veiligheidsrisico's ligt.

NS heeft de ambitie om de komende jaren het risicomanagement verder te professionaliseren door:

- de risicobereidheid bij de strategische doelen verder uit te werken en waar mogelijk te expliciteren.
- risico's meer te kwantificeren, zoals al ten dele plaatsvindt bij het managen van de materieelbeschikbaarheid. Hierdoor zal sturing op risicobeheersing meer feitelijk worden.
- de invulling van de riskfunctie, de rapportage(lijnen) en het Risk Committee nader te bekijken en indien nodig aan te passen.
- het vergroten van het risicobewustzijn tijdens besluitvormingsmomenten, projecten, programma's en operationele activiteiten.

Verklaring raad van bestuur

De raad van bestuur vindt dat de systemen van risicobeheersing en interne controle ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. We hebben de ambitie om risicomanagement verder te professionaliseren.

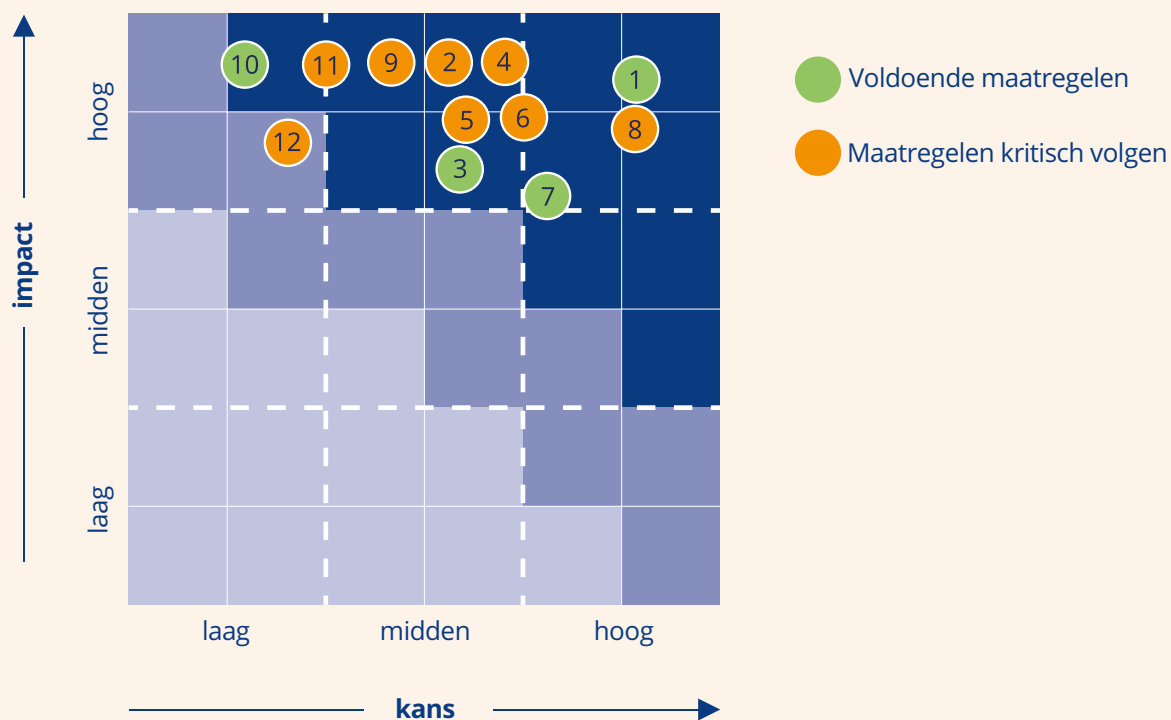
De raad van bestuur verklaart dat, voor zover bekend,

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van NS, en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar;
- in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee NS wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Toelichting belangrijkste risico's

Als onderdeel van het businessplan-proces heeft de ExCo op basis van onder andere de geïdentificeerde risico's in de bedrijfsonderdelen de belangrijkste concernrisico's vast-

Risicoschema



gesteld. Hierbij is gekeken naar de relatie met het realiseren van de strategische doelstellingen (zie hoofdstuk 6) en de materiële thema's die zijn benoemd (zie hoofdstuk 5). De concernrisico's worden in onderstaande tabel geplot op de risicocategorieën die NS hanteert en worden daarna verder toegelicht.

	Concernrisico's	Overige opmerking
Strategische risico's	1, 2, 3, 4, 6	-
Operationele risico's	5, 7, 8, 9, 10, 11, 12	-
Financiële risico's	-	Zie 'financieel risico-beheer' in Jaarrekening
Rapportage risico's	-	Zie controleverklaring en Assurance opdracht accountant
Compliance risico's	-	In voldoende mate beheerst, behoudt blijvende aandacht

1. Complexiteit externe omgeving

Omschrijving

Het risico dat NS-bedrijfsprocessen en stakeholderbelangen niet tijdig op elkaar zijn afgestemd, en dat na stakeholder-interventies de output naar de reiziger hierdoor suboptimaal ervaren wordt of bedrijfsprocessen aanpassing behoeven, beide met financiële- en/of reputatieschade als gevolg.

Toelichting

NS kent vele regionale, landelijke en Europese stakeholders met directe of indirecte impact op bedrijfsprocessen. Zo heroverweegt de EU de komende jaren de wettelijke ordening van de OV-markt omdat naar hun inzicht niet in alle lidstaten incumbent operators optimaal functioneren. Consumentenorganisaties hebben adviesplicht over het bedrijfsproces en de landelijke en regionale overheden hebben in de nieuwe concessie versterkte bevoegdheden richting NS. Op en rondom stations werkt NS intensief samen met ProRail, andere vervoerders en verschillende overheden. Bij besluitvorming over en uitvoering van bedrijfsprocessen dient goed rekening te worden gehouden met stakeholderbelangen. Als dit niet voldoende gebeurt, bestaat het risico dat stakeholders hun formele bevoegdheden of informele invloed aanwenden om reactief alsnog bedrijfsprocessen aangepast te krijgen en kunnen stakeholderintenties ontstaan. NS is zoveel mogelijk in staat de hieruit volgende financiële en reputatieschade te voorkomen door verantwoord stakeholdermanagement.

Maatregelen

- NS heeft stakeholders op alle niveaus in beeld en onderhoudt contact door middel van stakeholdermanagement.
- NS identificeert tijdig voor welke bedrijfsprocessen welke stakeholders actief zijn en betreft hen proactief bij het vormgeven ervan in het belang van de reiziger.
- Direct verantwoordelijken voor bedrijfsprocessen gaan zelf proactief de stakeholderdialoog aan.
- NS heeft tijdig in beeld welke impact politieke besluitvorming en de effectuering daarvan kan hebben op haar bedrijfsprocessen. Ze houdt hier in haar scenarioplanning rekening mee en gaat tijdig de dialoog aan met overheden en maatschappij om het belang van de reiziger bij deze besluitvorming te laten betrekken.

Restrisico

Regionale, landelijke en Europese overheden kunnen besluiten nemen met impact op de bedrijfsvoering waardoor NS haar bedrijfsprocessen eventueel alsnog dient aan te passen.

2. Financiële positie NS

Omschrijving

Het risico dat de financiële positie van NS onvoldoende is om aan haar concessieverplichtingen en rendementseis van de aandeelhouder te kunnen voldoen.

Toelichting

Met ingang van 2015 is NS een nieuwe hoofdrailnetconcessie aangegaan. Deze brengt additionele verplichtingen met zich mee, met name op materieel gebied. Daarnaast is het resultaat van NS in het verleden geholpen door diverse bijzondere posten, die langzamerhand minder worden. Daardoor genereren we onvoldoende operationele cash flow om op lange termijn aan onze verplichtingen te voldoen. Daarom moet het resultaat verhoogd worden om financieel gezond te blijven en om aan de eisen van de aandeelhouder te kunnen voldoen. Het risico kan impact hebben op de tussentijdse HRN-evaluatie in 2019 of aan het einde van de concessieperiode in 2024. Uiteindelijk kan het leiden tot het verliezen van de HRN-concessie, wat het voortbestaan van het bedrijf onzeker zou maken.

Maatregelen

De bedrijfsonderdelen is opgelegd om te kijken naar eigen winstgevendheid en te komen met maatregelen om de omzet te verhogen en de kosten te verlagen. Dit is ook een overkoe-

pelend thema in de ExCo. Per maand/kwartaal wordt gemiddeld wat de voortgang is. Investerings bekijken we kritisch op hun bijdrage aan de winstgevendheid.

Restrisico

Restrisico is acceptabel, want op dit moment zijn alle maatregelen genomen die nodig zijn. Wel is er sturing nodig om zeker te weten dat we de gevraagde maatregelen ook gaan afleveren.

3. Internationale groeistrategie

Omschrijving

Het risico dat Europese activiteiten niet voldoende gediversifieerd en winstgevend zijn om huidige positie te handhaven of uit te breiden.

Toelichting

Verdere liberalisering van de internationale spoorwegmarkt biedt NS kansen om ervaringen uit het buitenland te gebruiken om de dienstverlening in Nederland te verbeteren. Indien de internationale activiteiten niet voldoende gediversifieerd en winstgevend zijn kan de huidige positie en positieve bijdrage aan NS en de Nederlandse stakeholders niet worden gehandhaafd. De liberalisering zorgt echter ook voor een toenemende concurrentie in Nederland waardoor resultaten onder druk kunnen komen te staan.

Voor de realisatie van de internationale strategie is het van belang dat NS voldoende schaal heeft bij deze activiteiten en dat deze operationeel winstgevend zijn. Verder zal NS constant de meerwaarde van haar internationale activiteiten richting de stakeholders aantonen, zodat zij de voordelen van de buitenlandse activiteiten blijven herkennen. In 2014 zijn de concessie van Northern Rail en Abellio Greater Anglia verlengd tot in 2016. Daarnaast is de ScotRail-concessie gewonnen, waardoor de structurele positie in het Verenigd Koninkrijk verbeterd is. In Duitsland wordt hard gewerkt aan de mobilisatie van de gewonnen concessies en voorbereiding op het winnen van nieuwe concessies.

Maatregelen

Alle mogelijk aan te besteden concessies in de internationale markt voor de komende jaren zijn geïdentificeerd en geprioriteerd op basis van de NS-strategie. Hierbij is rekening gehouden met de randvoorwaarden die de aandeelhouder aan

NS heeft gesteld. Een concessie dient een positieve bijdrage te leveren aan het resultaat van NS en moet een relatief laag risicoprofiel hebben.

In de uitvoering van onze buitenland-strategie dragen wij zorg voor de borging van de Nederlandse belangen zoals vermeld in het deelnemingenbeleid van het kabinet. Voor biedingen op concessies hebben wij een kwantitatief risicomodel geïmplementeerd. Dit model maakt voor uiteenlopende scenario's inzichtelijk wat de mogelijke positieve en negatieve afwijkingen zijn ten opzichte van onze beste inschatting. Naast financiële resultaten neemt NS ook de mogelijke voordelen voor de Nederlandse reizigers mee bij de beoordeling van deze biedingen. In 2014 is NS actief begonnen met het leren van de Europese (met name Engelse) organisatie op het gebied van effectiviteit en efficiency.

Zo doen wij in een competitieve en commerciële omgeving ervaring op het gebied van operationele zaken op met bijvoorbeeld kostenreductie, klantgerichte oplossingen en punctualiteit.

Restrisico

Gerelateerd aan een strategie van ondernemen in het buitenland zijn risico's verbonden. Deze zijn onderkend en worden adequaat gemanaged.

4. Infrastructuur

Omschrijving

Het risico dat de performance van ProRail en de investeringen in de spoorweginfrastructuur te weinig ruimte biedt voor de beoogde ontwikkelingen in dienstregeling, reizigerskilometers en de dagelijkse vervoerskwaliteit.

Toelichting

Indien de druk op overheidsuitgaven leidt tot onvoldoende financiële middelen voor beheer en instandhouding van de infrastructuur leidt het risico tot een lagere dagelijkse beschikbaarheid dan we nodig hebben voor een goede dienstverlening aan de reizigers. Op langere termijn betekenen beperkingen in investeringen dat benodigde verbeteringen en uitbreidingen van de spoorweginfrastructuur niet tijdig of helemaal niet worden gerealiseerd, met consequenties voor de beoogde ontwikkelingen in dienstregeling, reizigerskilometers en de dagelijkse vervoerskwaliteit.

Maatregelen

NS vertegenwoordigt de reizigersbelangen in de uitwerking van en besluitvorming over investeringen in de spoorweginfrastructuur. Dat doen we door vooraf op basis van klantonderzoek en reizigersprognoses de juiste klantgerichte ontwerp-specificaties aan te leveren. En door in samenwerking met ProRail te komen tot een optimale aanwending van beschikbare financiële middelen in de Rijksbegroting, zowel ten behoeve van de dagelijkse bedrijfsvoering, het ontwikkelingsprogramma Beter en Meer als investeringen in spoorweginfrastructuur.

Restrisico

Als de afstemming niet optimaal lukt, bestaat het restrisico dat functionele tekortkomingen in de spoorweginfrastructuur leiden tot additionele exploitatiekosten voor vervoerders en dus ook NS. Zelfs als NS dat in het vervoerstarief mag doorberekenen, is dat niet goed voor de spoorbranche.

5. Portfoliokeuzes

Omschrijving

Het risico dat NS onvoldoende focus aanbrengt in de portfolio van programma's en projecten waardoor niet tijdig de beoogde kostenbesparing, dan wel de benodigde kwalitatieve verbeteringen worden gerealiseerd.

Toelichting

NS staat midden in de maatschappij en zoekt continu aansluiting bij de wensen van diverse stakeholders. Dat vraagt soms om veranderingen in de eigen organisatie of het opzetten van nieuwe initiatieven. Hiertoe worden programma's en projecten opgezet. Het is voor NS van belang dat de juiste worden gekozen, gezien de financiële positie van NS (zie ook risico 2) en vanwege de bijdrage aan het realiseren van de strategische doelstellingen. Portfoliomanagement dient daarom op een adequaat niveau te zijn. Het draagt bij aan het realiseren van de strategische doelstellingen door een optimale samenstelling van programma's en projecten na te streven. Hierbij maken we voortdurend een afweging tussen het strategisch belang van programma's en projecten, de beschikbare middelen, de risico's en de kansen.

Maatregelen

Een aantal bedrijfsonderdelen heeft een samenhangend en gedefinieerd proces voor portfoliomanagement. NS Reizigers

en NS Groep dienen nog een slag te maken. Ten aanzien van het uitvoeren van grote programma's en projecten als TOP (besparingsinitiatieven), Implementatie HSL-aanbod, de HRN-concessie 2015-2024 en de Lange Termijn Spooragenda hebben we programma- en projectmanagement ingericht.

Restrisico

Met het benoemen van de acht strategische initiatieven geeft NS meer richting aan de keuzes voor programma's en projecten. Dit zal nog verder uitgewerkt moeten worden in een solide portfoliomanagementproces. Ondanks dat projectmanagement op grote initiatieven is ingericht, is de realisatie van grote initiatieven nog lang niet zeker en verdient daarom continue monitoring en bijsturing waar nodig.

6. Implementatie HSL-aanbod

Omschrijving

Het risico is dat we het HSL-aanbod niet conform afspraak realiseren. Het grootste onderliggende risico betreft het niet tijdig leveren van kwalitatief goede en toegelaten rijkstroken.

Toelichting

Planningen zijn haalbaar maar verdienen continue aandacht. Bij de totstandkoming van de eerste stap (IC Amsterdam-Brussel 16x per dag) bleek dat de ombouw van rijkstroken een cruciale factor is binnen het programma, waarbij tijd en kwaliteit belangrijke elementen zijn. Ook voor de komende stappen. Het niet tijdig of volledig realiseren van het HSL-aanbod kan, naast klantontevredenheid, grote schade berokkenen aan onze reputatie. Het project heeft een looptijd van ongeveer 8 jaar. Het beheersen van planningen en kosten is daarom van belang.

Maatregelen

De programmaorganisatie staat, een stuurgroep werkt onder verantwoordelijkheid van een ExCo-lid en werkstromen werken intensief samen met de afdelingen die bijdragen aan de realisatie. Hierbij worden plannen uitgewerkt of al uitgevoerd, risico's gedeeld en lessen van de Fyra/V250 meegenomen.

Restrisico

Het restrisico is dat we op de belangrijkste mijlpalen nog niet de afgesproken kwaliteit leveren. Dat vinden we niet acceptabel en daarom evalueren we continu of de genomen beheersingsmaatregelen effectief zijn. Indien nodig nemen we aanvullende maatregelen.

7. Grote verstoringen

Omschrijving

Het risico dat we (grote) verstoringen in de treindienst niet adequaat managen.

Toelichting

Verstoringen in de treindienst zijn er elke dag. De drukbezette sporen maken dat verstoringen zich snel kunnen verspreiden. Daarbij willen we de reizigers in elke situatie een handelingsperspectief bieden, door hen proactief van reisinformatie te voorzien. Juist in verstoorde situaties is dat lastig, terwijl reizigers er dan extra behoefte aan hebben. Dat lukt ons dan ook nog niet altijd zoals we willen. Op termijn zal elke tien minuten een trein rijden op de drukke trajecten. Hierdoor zal het effect van storingen minder voelbaar zijn voor reizigers.

Maatregelen

De bijsturingsorganisatie wordt steeds beter uitgerust met geautomatiseerde stuurmiddelen en uitgekende scenario's gebaseerd op de dagelijkse ervaringen. Daarmee werken we systematisch aan een structureel robuustere treindienst. Verder hebben we seizoensmaatregelen getroffen voor een minder kwetsbaar en meer beheerst vervoer. Voor de lange termijn is met ProRail het programma Beter en Meer gestart (zie ook de risico's materieeltekort en infrastructuur). ProRail onderzoekt ook de mogelijke gevolgen van klimaatverandering voor de infrastructuur. Indien zich verstoringen voordoen, zijn er maatregelen voor de opvang en begeleiding van reizigers.

Restrisico

Naarmate onze vervoerperformance stijgt, zal de ontevredenheid bij verstoringen toenemen, zo blijkt uit onderzoek. Want hoe minder vaak verstoringen voorkomen, hoe ontevredener reizigers zijn als het toch mis gaat. Hier moet NS in de communicatie rekening mee houden.

8. Materieeltekort

Omschrijving

Het risico dat NS Reizigers en NedTrain geen betrouwbare, stabiele materieelbeschikbaarheid behalen die aansluit bij de vervoersvraag en de benodigde samenstelling (Intercity, Sprinter, Hogesnelheid).

Toelichting

NS wil voldoende materieel beschikbaar hebben voor onze reizigers, iedere dag weer. We willen dat de reiziger realistische verwachtingen gaat krijgen én dat NS dagelijks gaat waarmaken wat we aanbieden. Daarbij willen we zo min mogelijk reserves aanhouden.

Het afgelopen jaar is de materieelbeschikbaarheid onder druk komen te staan, onder meer als gevolg van de keuze te stoppen met de Fyra/V250 -treinstellen waardoor reservecapaciteit ingezet wordt op de hogesnelheidslijn en daarnaast door een te hoge onttrekking van materieel voor onderhoud. Tevens wordt het Studenten OV-contract uitgebreid, waardoor in de toekomst nog meer treincapaciteit nodig is. Het tekort leidt op bepaalde trajecten tot overvolle treinen en het niet rijden volgens dienstregeling, en daardoor halen we ons beoogd klantoordeel zitplaatscapaciteit op bepaalde trajecten niet.

Maatregelen

- Het vervoerscapaciteitbeleid wordt periodiek herijkt, door met scenario's een expliciete afweging te maken tussen klantattractiviteit, uitvoerbaarheid en financiën.
- De verwachtingen ten aanzien van de vervoerscapaciteit worden actief gemanaged bij het ministerie van IenM én bij de reizigers door transparante, heldere communicatie.
- Elk half jaar actualiseren we de langetermijn-materieelprognose op basis van de mobiliteitsontwikkeling.
- NS investeert versneld in materieel (Flirts).
- Daarnaast lopen nog aanbestedingen voor de productie en aflevering van de Intercity Nieuwe Generatie (ICNG) en de Sprinter Nieuwe Generatie (SNG) die op langere termijn de materieelcapaciteit vergroten.
- In de herfst zijn treinen planmatig verlengd; in de ochtendspits worden extra treinen ingezet; in de herfst en winter wordt de onttrekking van materieel geminimaliseerd door onder andere een meer uitgekende werkverdeling over het jaar tussen Onderhoudsbedrijven en Servicebedrijven van NedTrain.
- NS onderneemt diverse acties om structurele operationele verbeteringen en een grotere voorspelbaarheid van de materieelbeschikbaarheid te realiseren, zoals verbeteringen in de logistieke keten en het inrichten van een besturingsmodel voor vervoercapaciteit. Tevens gaan we onze analyses verbeteren door meer de bronoorzaken op te sporen.
- Het gaan gebruiken van nieuwe, meer klantgerichte prestatie-indicatoren.

Restrisico

Ondanks de huidige druk op het materieelpark willen we de reiziger dagelijks van goed vervoer voorzien. Dit blijft de komende jaren een uitdaging aangezien verstoringen in de dienstregeling direct merkbaar zijn voor de reiziger. De beperkte reservecapaciteit biedt minder ruimte om bij verstoringen te corrigeren (zie ook risico Grote verstoringen).

9. Arbeidsonrust

Omschrijving

Arbeidsonrust als gevolg van onvrede, organisatieveranderingen of verschil van inzicht met vakbonden over de cao.

Toelichting op risico

Interne arbeidsverhoudingen: OR en bestuurder zijn het oneens over onderwerpen waar de medezeggenschap advies/instemming over mag geven.

Externe arbeidsverhoudingen: Vakorganisaties en NS zijn het oneens over onderwerpen die bonden agenderen vanuit belangenbehartiging, als sociale partner in 'de polder', of als tijdens cao-onderhandelingen partijen niet tot een akkoord komen.

Waar kan het risico impact op hebben?

Interne arbeidsverhoudingen: Bij blijvende onenigheid kan een procedure bij de Ondernemingskamer gevolgd worden. Deze procedure heeft naast juridische ook psychologische impact op de verhoudingen, leidt tot een 'winnaar' en een 'verliezer'. Dat kan in volgende adviesaanvragen/instemmingsverzoeken doorwerken. Ook publicitair heeft dat mogelijk impact.

Externe arbeidsverhoudingen: onrust onder het personeel kan leiden tot verschillende actievormen, van een actievergadering tot een (plaatselijke) werkonderbreking (zoals op 2 december 2014) of een algehele staking.

Stakingen/acties hebben gevolgen op zowel financieel, commercieel en organisatorisch gebied als op reputatie. De mate waarin is sterk afhankelijk van de situatie.

In de regel hebben acties ook impact op de arbeidsverhoudingen tussen medewerkers en bestuurder en tussen medewerkers onderling.

Indien er sprake is van werkonderbrekingen of stakingen wordt aan het principe van de reiziger op 1, 2 en 3 geweld aangedaan. Zowel voor de reiziger als vanuit commercieel en reputatieperspectief is dat zeer onwenselijk.

Maatregelen

- Goed beheer van de relatie tussen bestuurders en COR/OR: regulier overleg, informeel contact, professionele ondersteuning van het overleg.
- Goed beheer van de relatie tussen NS en de vakbonden: regulier overleg, informeel contact, professionele ondersteuning van het overleg.
- Duidelijke communicatie naar de achterban.
- NS zet op de cao professionele onderhandelaars in die zorgen dat er altijd ruimte wordt gehouden voor onderhandelings-/gespreksbereidheid vanuit NS.
- Indien er sprake is van treindienst-verstorende acties wordt tijdig in overleg getreden om het CBT (crisisbeleidsteam) in te richten.
- Een draaiboek voor het zetten van de juiste stappen richting verstorende activiteiten.

Restrisico

Het risico van stakingen/acties blijft gegeven de belangen tegenstellingen aanwezig. Wel zijn er waar mogelijk maatregelen genomen om het risico te vermijden dan wel op te vangen.

10. Veiligheidsincident

Omschrijving

Het risico dat er een verwijtbaar veiligheidsincident plaatsvindt met lichamelijk letsel of dodelijke afloop als gevolg.

Toelichting

Onder een ongeval verstaan we een veiligheidsincident met één of meer slachtoffers tot gevolg. Zo'n ongeval kan ontstaan door het falen van systemen of door fouten van onder andere medewerkers, spoorwegbeheerders, aannemers of door agressie van reizigers tegenover NS-medewerkers. Hoewel de trein tot de veiligste vervoersmiddelen behoort, hebben enkele incidenten en ongevallen in het recente verleden aangetoond dat het beter kan. Naast spoorwegveiligheid is het bieden van een veilige werkomgeving voor onze medewerkers erg belangrijk voor de continuïteit van onze dienstverlening. Naast fysiek letsel bij reizigers of medewerkers,

kunnen veiligheidsincidenten leiden tot reputatieschade en juridische procedures met schadevergoeding tot gevolg.

Maatregelen

Veiligheid heeft een prominente plek binnen de bedrijfsvoering en we werken intensief samen met andere partijen zoals ProRail en de Inspectie Leefomgeving en Transport. Ter verhoging van de spoorwegveiligheid werkt NS met ProRail en andere vervoerders continue aan het reduceren van het aantal roodseinpassages op het spoor. Ook het ministerie van IenM is hierbij aangesloten. In 2013 is gestart met een ERTMS-proef op het traject Utrecht-Amsterdam. De pilot duurde tot eind 2014 en wordt nu geëvalueerd. Dit Europese systeem verhoogt naar verwachting de veiligheid op het spoor. Verder zijn het ORBIT- en Routelintsysteem getest die de machinist informatie geven over bijvoorbeeld het seinbeeld, waardoor geanticipeerd kan worden op toekomstige situaties op het spoor. In 2014 is veel aandacht besteed aan de veiligheidscultuur binnen NS. Zo is de verantwoordelijkheid voor de veiligheidscultuur expliciet belegd bij de CEO en zijn de CEO en CFO gestart met reguliere 'safety walks'. Naast de veiligheidscultuur is in 2014 de veiligheidsstructuur aangepast. De verantwoordelijkheid voor alle veiligheidsdeelgebieden is belegd in de top van de organisatie. Ook werkt NS voor de sociale veiligheid van het personeel samen met de vakbonden en is in 2014 een mediacampagne uitgevoerd.

Restrisico

NS heeft adequate beheersingsmaatregelen geïmplementeerd. Waar mogelijk worden initiatieven ter verbetering van de veiligheid opgepakt, al dan niet samen met andere partijen uit de spoorsector. Ondanks al deze inspanningen blijft de mogelijkheid op een ernstig ongeval bestaan.

11. Terreurdreiging

Omschrijving

Het risico dat NS onvoldoende is voorbereid om adequaat te kunnen reageren op een terreurdreiging of aanslag.

Toelichting

NS heeft de plannen ter voorbereiding op een terreurdreiging binnen de eigen verantwoordelijkheden goed uitgewerkt. Deze plannen zijn vier jaar geleden getest in oefeningen en in de voorbereiding op de Nuclear Security Summit 2014. De planvorming omtrent een aanslag is op operationeel niveau

voldoende uitgewerkt in instructies en draaiboeken. Plannen omtrent eigen taken op tactisch en strategisch niveau voor en na een aanslag zijn in ontwikkeling. NS heeft geen praktijkervaring voor het omgaan met een terroristische aanslag. Vanwege de veranderingen in de organisatie van de politie en de crisisbeheersingsorganisatie van de overheid zijn in het verleden gemaakte afspraken en gelegde lijnen minder zeker. Het risico heeft impact op de zorg die we reizigers en personeel kunnen bieden binnen de eigen verantwoordelijkheden. Daarnaast heeft dit risico impact op de bedrijfscontinuïteit in zijn geheel, impact op het imago van NS en voornamelijk een negatieve impact op de kwaliteit van de respons op een terreurdreiging of aanslag.

Maatregelen

NS heeft draaiboeken paraat om adequaat met terreurdreiging om te kunnen gaan. De draaiboeken worden getoetst en waar nodig geüpdatet. Ervaringen met de voorbereiding van de Nuclear Security Summit 2014 worden bijvoorbeeld ook meegenomen. Gezien het karakter van dit risico is ervoor gekozen om hier geen specifieke maatregelen te benoemen.

Restrisico

Restrisico is dat kennis wegzakt en dat personeel niet conform draaiboek handelt bij verdacht gedrag, een alertering of een aanslag.

12. ICT-continuïteit

Omschrijving

Het risico dat de bedrijfskritische systemen onvoldoende zijn beschermd tegen cyberaanvallen waardoor de continuïteit van onze dienstverlening wordt bedreigd.

Toelichting

De dienstverlening van NS is steeds meer afhankelijk van ICT-systemen, onder meer voor aansturing van onze operationele processen en voor informatievoorziening aan onze reizigers. Deze systemen worden ook in toenemende mate ontsloten via internet. Daarbij wordt internet steeds meer misbruikt door kwaadwillenden. Cybercriminelen maken gebruik van internet voor geldelijk gewin. 'Hacktivisten' en andere organisaties zetten het in voor het bereiken van hun ideologische doelstellingen.

Cyberaanvallen gericht op de bedrijfskritische systemen van

NS kunnen direct of indirect de continuïteit van onze dienstverlening aantasten. De aanval kan zich richten op het direct verstoren van de dienstverlening, of op het verkrijgen van persoonsgegevens of vertrouwelijke bedrijfsinformatie. Deze situatie kan indirect leiden tot het (tijdelijk) uitschakelen van systemen en daarmee tot onderbreking in de dienstverlening. Vanwege de toenemende dreiging en de toenemende afhankelijkheid moet NS haar beschermingsmaatregelen continu evalueren en op een adequaat niveau brengen.

Maatregelen

Het afgelopen jaar is vooral aandacht besteed aan het verhogen van de continuïteit van de dienstverlening en bescherming tegen calamiteiten door standaardisatie van IT-infrastructuur

en beperking van het aantal datacentra. Deze standaardisatie heeft bijgedragen aan betere weerbaarheid tegen cyberaanvallen. De komende tijd zal NS deze weerbaarheid verder verhogen met aanvullende beveiligingsmaatregelen. Daarnaast zal NS ook extra aandacht besteden aan bewustwording van medewerkers en IT-personeel over het belang van bescherming tegen cyberaanvallen.

Restrisico

NS heeft diverse maatregelen geïmplementeerd en neemt extra maatregelen waar nodig. Deze maatregelen zijn nog niet allemaal gerealiseerd. Bewaking van voortgang is daarom noodzakelijk.



10

Corporate Governance

NV Nederlandse Spoorwegen

NV Nederlandse Spoorwegen is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, gevestigd in Utrecht. De governance van NS, een staatsdeelneming, is gebaseerd op het gemitigeerde structuurregime. NS kent een two-tierbestuursstructuur. De vennootschap wordt bestuurd door de raad van bestuur die daarbij wordt bijgestaan door een Executive Committee. Toezicht vindt plaats door de raad van commissarissen. Deze organen zijn onafhankelijk van elkaar. Beide organen leggen over de uitoefening van hun taken verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (de 'Algemene Vergadering'). NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV.

Aandeelhouder

Enig aandeelhouder van NV Nederlandse Spoorwegen is de Nederlandse Staat. De aandeelhoudersrol wordt door het ministerie van Financiën vervuld. Jaarlijks, binnen zes maanden na afloop van het boekjaar, wordt de Algemene Vergadering gehouden.

De Algemene Vergadering bespreekt onder meer het jaarverslag, stelt de jaarrekening en het dividend vast, besluit over het verlenen van kwijting aan de leden van de raad van bestuur voor het gevoerde beleid, besluit over het verlenen van kwijting aan de leden van de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht en benoemt de accountant. Andere algemene vergaderingen kunnen zo vaak als gewenst door de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouder worden gehouden. Besluiten kunnen ook buiten vergadering worden genomen.

Corporate Governance Code

Als grote onderneming met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving en met de Nederlandse Staat als enig aandeelhouder onderschrijft NS graag het belang van openheid en transparantie. Hoewel geen beursgenoteerde onderneming, past NS vrijwillig de Nederlandse Corporate Governance Code ('de Code') toe. De Code is bij NS verankerd in de reglementen van de raad van bestuur, de raad van commissarissen, de audit-, de remuneratie- en de nominatiecommissie, in een gedragscode en in een klokkenluidersregeling. Omdat NS geen beursnotering en geen one-tierbestuursstructuur heeft, is de Code op enkele onderdelen niet van toepassing.¹

Raad van bestuur

De raad van bestuur is belast met en verantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming en legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en de Algemene Vergadering. De raad van bestuur stelt de visie en de daaruit voortkomende missie, strategie en doelstellingen vast. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de NS-strategie ligt bij de Executive Committee. Uitvoering geschiedt mede door de bedrijfsonderdelen en dochterondernemingen, waarvoor ook de titulaire directeurs verantwoordelijkheid dragen. Op grond van de statuten en het RvC Reglement zijn bepaalde besluiten van de raad van bestuur aan de goedkeuring van de raad van commissarissen en/of de Algemene Vergadering onderworpen.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor een transparant bestuur van de onderneming. De doelstelling van transparant bestuur is dat alle belanghebbenden een duidelijk inzicht hebben in de beslissingen en besluitvormingsprocedures van de onderneming.

De leden van de raad van bestuur zijn benoemd door de Algemene Vergadering op voordracht van de raad van commissarissen. Leden van de raad van bestuur kunnen door de Algemene Vergadering worden geschorst of ontslagen. De raad van bestuur bestond in 2014 uit drie leden: de heer Timo (T.H.) Huges, CEO, de heer Engelhardt (E.M.) Robbe, CFO, en tot 1 april 2014 mevrouw Merel (M.W.L.) van Vroonhoven. Nieuwe leden van de raad van bestuur worden benoemd voor vier jaar, waarna herbenoeming kan plaatsvinden. In arbeidsovereenkomsten met de leden van de raad van bestuur is het recht op een uitkering bij ontslag gemaximeerd op eenmaal het vaste jaarsalaris. Zowel de raad van bestuur als ieder lid van de raad van bestuur afzonderlijk is bevoegd de vennootschap te vertegenwoordigen. De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten van NV Nederlandse Spoorwegen en in het reglement van de raad van bestuur.

Bij de vervulling van haar taken richt de raad van bestuur zich naar de belangen van de vennootschap.

In geval van een (potentieel) (in)direct persoonlijk belang van een lid van de raad van bestuur dat tegenstrijdig is met het be-

¹ Niet van toepassing zijn de volgende best-practice bepalingen: II.2.4, II.2.5, II.2.6, II.2.7, III.7.1, III.7.2, IV.1.1, IV.1.2, IV.1.7, IV.2.1, IV.2.2, IV.2.3, IV.2.4, IV.2.5, IV.2.6, IV.2.7, IV.2.8, IV.3.1, IV.3.2, IV.3.3, IV.3.4, IV.3.11, IV.3.12, IV.3.13, IV.4.1, IV.4.2, IV.4.3.

lang van NS, dat van materiële betekenis is voor NS en/of voor het desbetreffende lid, informeert dat lid meteen de voorzitter van de raad van commissarissen en overige leden van de raad van bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgeno(o)t(e), geregistreerd partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad. Een lid van de raad van bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij een (in)direct persoonlijk tegenstrijdig belang heeft met NS. Wanneer alle leden van de raad van bestuur een (in)direct persoonlijk belang hebben dat tegenstrijdig is met het belang van NS en daardoor geen bestuursbesluit kan worden genomen, wordt het besluit genomen door de raad van commissarissen. De Algemene Vergadering heeft ook de bevoegdheid één of meerdere personen aan te wijzen als vertegenwoordiger(s).

De secretaris van de onderneming ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat in overeenstemming wordt gehandeld met de wettelijke en statutaire verplichtingen van de raad van bestuur.

Executive Committee

De Executive Committee ondersteunt en adviseert de raad van bestuur en heeft besluitvormende taken en bevoegdheden. Dit betekent onder andere dat de raad van bestuur wordt bijgestaan door de Executive Committee in het behalen van doelstellingen en bij de implementatie en uitvoering van de strategie zoals die van tijd tot tijd wordt vastgesteld door de raad van bestuur. De Executive Committee bestaat uit de leden van de raad van bestuur en uit die personen die door de raad van bestuur worden benoemd tot lid van de Executive Committee. In 2014 waren dat (naast de leden van de raad van bestuur) de directievoorzitters van de bedrijfsonderdelen en de directeurs HR en Communicatie & Strategie. De Executive Committee bespreekt ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren, de werkwijze en samenstelling van de Executive Committee en de conclusies die daaraan moeten worden verbonden.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algehele gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat de raad van bestuur terzijde met raad. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn

taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. De raad van bestuur verschaft tijdig alle informatie en middelen aan de raad van commissarissen die nodig zijn voor een goede taakuitoefening. De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in de statuten van NS en in de reglementen van de raad van commissarissen en zijn commissies. De raad van commissarissen onderschrijft in algemene zin de best practices en principes uit hoofdstuk III van de Code en past deze toe.

De raad van commissarissen evalueert onder meer zijn organisatiestructuur en functioneren. De verantwoordelijkheid voor de juiste uitvoering van zijn taken berust bij de raad als geheel. De leden van de raad van commissarissen kunnen ten opzichte van de raad van bestuur in onafhankelijkheid standpunten innemen. Leden van de raad van commissarissen oefenen hun taak uit zonder mandaat en onafhankelijk van enig belang in het bedrijf.

De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de raad van commissarissen, met inachtneming van de profielschets en na overleg met de centrale ondernemingsraad. De centrale ondernemingsraad heeft een versterkt recht van voordracht voor een derde van het aantal commissarissen. De raad van commissarissen bestaat uit minimaal vijf en maximaal negen leden. De raad van commissarissen heeft een profiel van zijn omvang en samenstelling opgesteld, daarbij rekening houdend met de aard en de activiteiten van de onderneming en de gewenste deskundigheid en achtergrond van zijn leden. De raad van commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd. De profielschets wordt om de drie jaar op haar actualiteit en juistheid getoetst.

Leden van de raad van commissarissen kunnen voor maximaal drie termijnen van vier jaar worden benoemd. Bij herbenoeming wordt rekening gehouden met de wijze waarop het lid zijn taak heeft vervuld in de voorbije periode en wordt alleen na zorgvuldige overweging herbenoemd. Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen is vastgesteld conform de beginselen van de Code en is zodanig dat voorkomen wordt dat veel commissarissen tegelijk aftreden.

Vanwege de omvang, de diversiteit en de complexiteit van de



te behandelen onderwerpen heeft de raad van commissarissen een auditcommissie en een gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie ingesteld. De samenstelling van de commissies wordt bepaald door de raad van commissarissen. De commissies adviseren de raad van commissarissen omtrent zijn taken en bereiden zijn besluitvorming voor. De commissies dragen daardoor bij tot een effectieve besluitvorming door de raad van commissarissen.

Auditcommissie

De auditcommissie voert haar taken uit volgens het reglement zoals dat door de raad van commissarissen volgens de voorschriften van de Code is goedgekeurd. De auditcommissie adviseert de raad van commissarissen over en bewaakt de integriteit van de jaarrekening, de financiering en financiering-gerelateerde strategieën, de fiscale planning en het functioneren van het risicobeheersings- en controlesysteem. Overeenkomstig het reglement van de auditcommissie bestaat deze uit drie leden. De auditcommissie wordt voorgezeten door de financieel expert in de raad van commissarissen, de heer Jeroen (J.M.) Kremers.

Gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie

De remuneratie- en nominatiecommissie voert hun taken uit

volgens de reglementen zoals die door de raad van commissarissen conform de voorschriften van de Code zijn goedgekeurd. De gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie bestaat uit drie leden en wordt voorgezeten door mevrouw Truze (T.M.) Lodder.

De remuneratiecommissie stelt jaarlijks een remuneratierapport op over het bezoldigingsbeleid voor de leden van de raad van bestuur. Het in het remuneratierapport weergegeven bezoldigingsbeleid dat in het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren wordt voorzien, wordt ter vaststelling aan de Algemene Vergadering voorgelegd. De raad van commissarissen stelt de bezoldiging van de individuele leden van de raad van bestuur vast op voorstel van de remuneratiecommissie, een en ander binnen de grenzen van het door de Algemene Vergadering vastgestelde bezoldigingsbeleid.

De nominatiecommissie stelt de selectiecriteria en benoemingsprocedures vast inzake de benoeming van commissarissen en leden van de raad van bestuur. Zij beoordeelt periodiek de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en stelt aan hen een profielschets voor het orgaan voor. Ook stelt zij ten behoeve van de raad van commissarissen een rapportage over het functioneren van het orgaan op en doet zij voorstellen voor (her)benoeming van commissarissen.

Externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de Algemene Vergadering. De externe accountant rapporteert met betrekking tot het door hem gedane onderzoek aan de raad van commissarissen en de raad van bestuur en geeft de uitslag van zijn onderzoek weer in een verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening.

Namens de raad van commissarissen is de auditcommissie direct verantwoordelijk voor het toezicht op het werk van de externe accountant. Minimaal eenmaal per jaar brengt de auditcommissie samen met de raad van bestuur verslag uit aan de raad van commissarissen over ontwikkelingen rond de externe accountant, in het bijzonder de onafhankelijkheid. Eenmaal per vier jaar maakt de auditcommissie samen met de raad van bestuur een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant. De conclusies hiervan worden aan de Algemene Vergadering en de raad van commissarissen meegedeeld. De externe accountant woont de vergaderingen van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant over de controle van de jaarrekening wordt besproken en waarin de vaststelling van de jaarrekening wordt behandeld. Tevens woont hij de vergadering van de raad van commissarissen bij over de halfjaarcijfers.

In 2013 zijn de accountantsdiensten aanbesteed. Na een uitgebreid evaluatieproces werd EY geselecteerd en benoemd tot externe accountant vanaf het boekjaar 2014. EY heeft daarmee KPMG opgevolgd.

NS Audit

Interne auditors oefenen hun taak uit onder verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. De uitkomsten van hun werkzaamheden worden besproken met de auditcommissie. De raad van bestuur zorgt ervoor dat de auditcommissie en de externe accountant betrokken zijn bij het opstellen van het werkplan van de interne auditors.

Organisatie van duurzaamheid

De borging van duurzaam ondernemen gaat via een formele organisatie die bestaat uit een Duurzaam Ondernemen Council, een Duurzaam Ondernemen Werkgroep, een communicatiewerkgroep en een aantal tijdelijke taakgroepen. Deze organisatie wordt ondersteund door een afdeling Programma Duurzamer Ondernemen, die in 2010 in het leven is geroepen (3 fte met een budget van jaarlijks € 250.000,-). De

Council met daarin directieleden van de bedrijfsonderdelen en voorgezeten door de directievoorzitter van NedTrain (lid Executive Committee en portefeuillehouder Duurzaamheid), is een besluit- en beleidsvoorbereidend orgaan. Voorgenomen besluiten en beleid dat door de bedrijfsonderdelen en/of stafgroepen moet worden uitgevoerd, worden ter goedkeuring aan de Executive Committee voorgedragen. Zowel in de werkgroep als de communicatiewerkgroep Duurzaam Ondernemen zitten (communicatie)vertegenwoordigers van de bedrijfsonderdelen van NS. Onderdeel van de strategie van NS is Duurzame mobiliteit. Deze strategie wordt door de bedrijfsonderdelen vertaald naar plannen en KPI's. De plannen hebben betrekking op de 3 strategische thema's Energie, Afval en Ontmoeten&Verbinden.

De voortgang en ontwikkeling van de duurzame resultaten wordt vanaf 2010 via de reguliere planning, control en rapportagecyclus gevolgd en bestuurd. Vanaf 2012 maakt NS gebruik van een MVO-rapportagehandboek waarin staat op welke wijze duurzaamheidsinformatie gevalideerd en gerapporteerd wordt in de maand-, kwartaal- en jaarrapportages. Bij investeringsvoorstellen wordt naar het duurzaamheidseffect gevraagd.

Voor het hoger management van NS is in 2014 een verplicht duurzaamheidstarget voor de variabele beloning opgesteld.

Conform de Code is de raad van bestuur verantwoordelijk voor de voor NS relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen (MVO) en de raad van bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van commissarissen en de Algemene Vergadering.

Ethics & Compliance

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor compliance. Compliance is een lijnverantwoordelijkheid. Het management is verantwoordelijk voor een goede beheersing van de compliance-risico's binnen hun eigen aandachtsgebied. De Ethics & Compliance-functie van NS ('Ethics & Compliance'), onder leiding van de stafdirecteur NS Legal, heeft de hiervan afgeleide verantwoordelijkheid om:

- de NS-directie en het lijnmanagement bij te staan en te adviseren over de identificatie, beoordeling en beheersing van compliance-risico's en de daarover te maken keuzes;
- de NS-medewerkers te informeren en adviseren over compliance ter bevordering van integer gedrag.

Ethics & Compliance is betrokken bij de identificatie en analyse van compliance-risico's, voorbereiding van beleid, communicatie, training en awareness, monitoring en rapportage op het gebied van compliance en integer gedrag. Ethics & Compliance werkt samen met diverse NS-stafafdelingen die daar ook bij betrokken zijn.

Ethics & Compliance betreft in haar oordeelsvorming niet alleen het bedrijfsbelang voor de korte termijn maar eveneens de langetermijnbelangen ter beheersing van de compliance-risico's en het behoud van een goede reputatie in de markt, bij de klanten van NS en bij overige betrokkenen.

Een van de speerpunten van het Ethics & Compliance-programma is het vermijden van omkoping en corruptie. Om het NS-beleid op dit gebied onder de aandacht te houden zijn diverse interne nieuwsberichten verspreid en is het onderwerp besproken tijdens trainingen en teamoverleggen van de bedrijfsonderdelen. Ook is gebruik gemaakt van een hiertoe

ontwikkelde e-learning voor specifieke doelgroepen, waaronder Procurement. Extra aandacht is besteed aan naleving door leveranciers van uitgangspunten van het NS beleid tegen omkoping en corruptie, onder meer door screening in het kader van Duurzaam Inkopen en toepassing van de NS Supplier Code of Conduct.

Zorg voor privacy

Zorg voor de klant betekent ook zorgvuldig omgaan met zijn gegevens. Overeenkomstig de Wet Bescherming Persoonsgegevens en de corporate governance code is de raad van bestuur van NS eindverantwoordelijk voor een goede naleving van de geldende privacywetgeving. NS bevordert dat de bedrijfsonderdelen zich aan de privacyregels houden. NS heeft een privacybeleid dat als doel heeft te waarborgen dat administratieve processen die reizigers en medewerkers raken, voldoen aan de wettelijke criteria voor behoorlijke en zorgvuldige gegevensverwerkingen. NS heeft haar privacy-statement gepubliceerd op www.ns.nl/privacy.



11

Vooruitblik
2015

Bij publicatie van dit jaarverslag heeft NS de wittebroodsweken van de HRN-concessie 2015-2024 erop zitten. We staan voor de uitdagende en dankbare opdracht om de komende tien jaar het reizen per trein op het Nederlandse hoofdrailnet kwalitatief verder te verbeteren en aantrekkelijker te maken. We willen onze prestaties verhogen en gaan fors investeren in nieuwe treinen.

In 2014 hebben we onze strategie herijkt om de reiziger bij alles wat we doen op 1, 2 en 3 te zetten. Dat is geen papieren tijger. Onder acht strategische 'programma's hangen tientallen projecten die de komende jaren moeten bijdragen aan het realiseren van onze missie: reizigers voelen zich verbonden door NS. We willen gastvrij zijn met klantvriendelijkere medewerkers, ook door kantoormedewerkers enkele keren per jaar in te zetten als serviceverlener bij bijvoorbeeld grote werkzaamheden. Onder de noemer 'gemiddeld goed is niet goed genoeg' gaan we verder met de aanpak van volle treinen en verbetering van de reizigerspunctualiteit. We focussen op aandachtstrajecten. Daarnaast willen we de reis van deur tot deur nog makkelijker maken, bijvoorbeeld met reisinformatie over de hele keten. We zetten ons in om de ambitieuze doelstellingen van de midtermreview van 2019 door de politiek te realiseren in 2017.

NS gaat door met het verbeteren van de sociale veiligheid en het tegengaan van zwartrijden. In 2015 zullen we daarom op steeds meer stations poortjes in gebruik nemen. In totaal zullen komende jaren zo'n 80 stations daarvan worden voorzien. We zetten verdere stappen in het 'vergroenen' van het reizen per trein. In 2018 rijden alle treinen van NS op groene stroom. Komende jaren werken we daar stapsgewijs naar toe. En we starten met de uitrol van onze plannen voor stations: een gastheer/-vrouw, koffie, goede wc, beschutte en verwarmde wachtruimte, wifi, 24 uur gratis fietsparkeren en autoparkeermogelijkheden.

In 2015 zetten we in het buitenland forse stappen. Vanaf 1 april rijdt NS-dochter Abellio voor minimaal 7 jaar ScotRail: een concessie vergelijkbaar met die van hoofdrailnet in Nederland. We verwachten daar veel te kunnen leren.

Dat kunnen en willen we allemaal niet alleen doen, maar samen met partners en stakeholders. NS en ProRail moeten volgens afspraken met het ministerie van IenM beter met elkaar én met andere partijen in de spoor- en OV-sector gaan samenwerken. Het ministerie heeft verbeterprogramma's

vastgesteld die ProRail en NS samen gaan uitvoeren, zoals de aanpak van overlast door winterweer en de invoering van het Europese beveiligingssysteem ERTMS. Ook worden eisen waaraan ProRail en NS moeten voldoen beter op elkaar en op de concessies voor regionale vervoerders afgestemd. Dit allemaal met als doel om de reis van deur tot deur verder te verbeteren. NS pakt de handschoen graag op. Sterker, we hebben 'm al aan. In 2014 zijn we al nauwer gaan samenwerken met andere partijen in het OV en zullen dat in het belang van de reiziger voortzetten. Ook zullen we waar mogelijk dienstregelingen op elkaar afstemmen.

NS heeft met enkele andere vervoerders jarenlang in de ontwikkelingen rondom de OV-chipkaart geïnvesteerd door TLS op te richten en daarvan aandeelhouder te zijn. Alle vervoerders hebben in 2014 afgesproken gezamenlijk toe te treden tot een nieuwe coöperatie die eigenaar wordt van TLS. De OV-chipkaart is overal ingevoerd en een nieuwe fase breekt aan waarbij intensieve betrokkenheid van alle vervoerders nodig is.

De nieuwe concessie stelt NS ook voor een financiële uitdaging: we investeren fors in nieuwe treinen en in renovatie van verouderd materieel terwijl we hogere concessieverbindingen hebben én onze aandeelhouder een marktconform rendement van 7% op eigen vermogen verlangt. Door efficiënter te werken en duidelijke keuzes te maken, gaan we zorgen voor een optimale dienstverlening die gepaard gaat met een financieel gezonde bedrijfsvoering. Dat zal heel wat vragen van onze organisatie en medewerkers. Maar we streven ernaar dat er in 2019 bij de midterm-review door het ministerie van IenM een financieel gezond bedrijf staat dat zijn beloften aan de samenleving waarmaakt.



12

Reikwijdte en
verslaggevings-
criteria

Integraal verslag

Het jaarverslag 2014 van NS geeft de prestaties van NS, de maatschappelijke aspecten van deze prestaties en de financiële resultaten geïntegreerd weer. Dat is een bewuste keuze. NS is een bedrijf met een maatschappelijke functie. Reizigersvervoer per trein en de exploitatie en ontwikkeling van stations en hun omgeving hebben een intrinsiek maatschappelijk belang. Andere maatschappelijke aspecten, zoals de zorg voor het milieu en de sociale omgeving, vormen daarbij een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering van NS. Er hebben zich in 2014 geen wijzigingen in het beleid en de doelstellingen voorgedaan, wel is er meer focus aangebracht door de reiziger op 1, 2 en 3 te zetten.

Verslaggevingscriteria

NS rapporteert op basis van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) versie 4. De GRI-richtlijnen zijn wereldwijd de meest geaccepteerde richtlijnen voor het opstellen van niet-financiële jaarverslagen. De richtlijnen zijn te vinden op www.globalreporting.org. De duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag 2014 rapporteert NS op basis van de Comprehensive option van de G4 GRI-richtlijnen en interne rapportagecriteria.

Het verslag is voorzien van externe assurance. Voor het assurance-rapport, de geselecteerde onderdelen en het oordeel en de conclusie verwijzen we naar pagina 177 van de jaarrekening. NS vindt deze assurance belangrijk omdat zo meer zekerheid over de juistheid van de opgenomen informatie wordt geboden.

Indicatoren

Het is de ambitie om op termijn het niveau van zekerheid te verhogen voor geselecteerde KPI's. De selectie van de indicatoren is gebaseerd op de leidraden van GRI, de gesprekken met onze belanghebbenden en de daaruit volgende materialiteitsmatrix. Gegevens die we rapporteren zijn zo veel mogelijk gebaseerd op metingen en berekeningen (zoals elektriciteitsverbruik). Andere gegevens komen uit centrale systemen (bijvoorbeeld HR-gegevens) of zijn gebaseerd op opgaves door derden (bijvoorbeeld afval). Indien er sprake is van wijzigingen in de definities, meetmethodes of inherente beperkingen in de data of als er gebruikgemaakt is van extrapolatie of schatting, wordt dit aangegeven in het verslag of de rapportagecriteria. Deze zijn te vinden op www.ns.nl/mvoberekeningen.

Data over duurzaamheid

Duurzaamheid is sinds 2010 onderdeel van de reguliere planning- en controlcyclus. Dit betekent dat de data worden

gerapporteerd door middel van de maandelijkse rapportages. De processen van verzameling en validatie van data staan beschreven in het MVO-handboek. Onze controllers voeren de interne verificatieprocedures uit, die zijn ingericht. Zij kijken naar afwijkingen in de data ten opzichte van voorgaande rapportages, naar de plausibiliteit van gerapporteerde gegevens en vragen waar nodig ondersteunend bewijsmateriaal op.

De financiële verslaggevingscriteria zijn opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

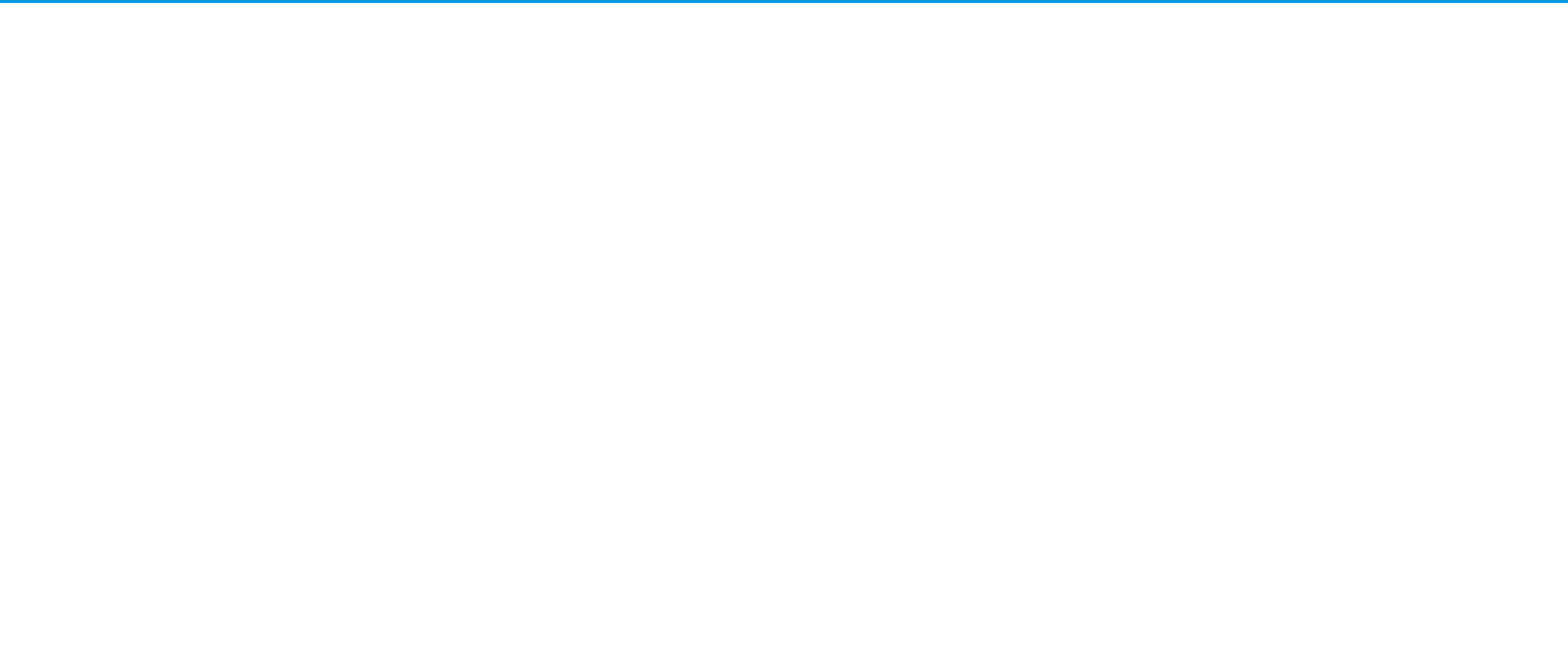
Reikwijdte

De afbakening van het verslag is vastgesteld op basis van de materialiteitsanalyse. Dit impliceert dat we rapporteren over de materiële onderwerpen en ons bij het maken van de keuzes ten aanzien van de diepgang en afbakening van de rapportage over deze onderwerpen laten leiden door de inzichten uit deze materialiteitsanalyse. De materialiteitsmatrix toont zowel het belang van de stakeholder als de impact of invloed van NS op de thema's. Daar waar NS minder eigen invloed heeft, wordt niet gerapporteerd.

Het verslag beslaat het boekjaar 2014 dat loopt van 1 januari 2014 tot en met 31 december 2014. Dit verslag gaat over alle activiteiten van NS in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland voor zover het NS aandeel meer dan 50% bedraagt. Alle gegevens zijn gemeten tenzij anders aangegeven. Eventuele schattingen worden uitgevoerd aan de hand van voorgeschreven procedures uit ons rapportagehandboek en getoetst. Ten aanzien van de kwantificering van onze impact lichten we de onzekerheden in de data toe op www.ns.nl/mvoberekeningen. We rapporteren over keteninformatie met betrekking tot inkoop of als ons proces van waardecreatie hier aanleiding toe geeft. Keuzes die we hierin hebben gemaakt staan vermeld bij waardecreatie. Waar we rapporteren over keteninformatie wordt dit nadrukkelijk aangegeven. Er wordt in principe niet gerapporteerd over onderaannemers en/of toeleveranciers. Bij onderdelen van het verslag waar dit wel gebeurt, staat een toelichting. Acquisities worden in de gegevens meegenomen vanaf acquisitiedatum, desinvesteringen worden meegenomen tot op datum van desinvestering.

Wij leren graag van feedback op ons verslag. Als u vragen of opmerkingen heeft over ons verslag willen wij u van harte uitnodigen deze met ons te delen via nsg.jaarverslag@ns.nl.

Op nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2014/igritabel/a1472_GRI-tabel vindt u de tabel met GRI-indicatoren.



Jaarrekening

102 Geconsolideerde jaarrekening 2014
171 Enkelvoudige jaarrekening 2014

Overig

176 Overige gegevens
185 Tien jaren NS

Jaarrekening
2014

Geconsolideerde balans per 31 december 2014

NV Nederlandse Spoorwegen

vóór resultaatbestemming

(in miljoenen euro's)

31 december 2014

31 december 2013 *

1 januari 2013 *

Activa

Vaste activa				
1	Materiële vaste activa	3.157	3.115	3.392
2	Vastgoedobjecten	196	169	160
3	Immateriële vaste activa	174	125	107
4	Investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	185	197	204
5	Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	226	205	176
6	Uitgestelde belastingvorderingen	295	385	344
Totaal vaste activa		4.233	4.196	4.383
Vlottende activa				
7	Vorraden	119	109	129
5	Overige beleggingen	223	231	279
8	Debiteuren en overige vorderingen	499	545	463
6	Te vorderen winstbelasting	32	30	11
9	Geldmiddelen en kasequivalenten	775	759	799
Totaal vlottende activa		1.648	1.674	1.681
Totaal activa		5.881	5.870	6.064

Eigen vermogen en verplichtingen

10	Eigen vermogen			
	Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012	1.012
	Reserves	2.024	2.075	1.893
	Onverdeeld resultaat	180	-43	263
	Totaal groepsvermogen	3.216	3.044	3.168
	Minderheidsbelang derden	-	-	-
Totaal eigen vermogen		3.216	3.044	3.168
11	Aan komende jaren toe te rekenen baten	112	122	134
12	Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	867	730	576
13	Personeelsbeloningen	33	33	33
14	Voorzieningen	140	182	277
15	Overlopende posten	1	23	28
6	Uitgestelde belastingverplichtingen	169	158	152
Totaal langlopende verplichtingen		1.322	1.248	1.200
12	Leningen en overige financiële verplichtingen	60	57	48
6	Verschuldigde winstbelasting	8	8	8
16	Crediteuren en overige schulden	868	1.003	1.083
17	Vooruitontvangen baten	372	314	382
14	Voorzieningen	35	196	175
Totaal kortlopende verplichtingen		1.343	1.578	1.696
Totaal verplichtingen		2.665	2.826	2.896
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		5.881	5.870	6.064

* De herziening van de vergelijkende cijfers is het gevolg van de toegepaste stelselwijzigingen (zie pagina's 107 tot en met 111).

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2014

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)		2014	2013 *
19	Opbrengsten	4.144	3.873
20	Kosten personeel	1.546	1.490
21	Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	332	610
22	Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	473	485
22	Geactiveerde productie eigen bedrijf	-137	-176
23	Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	450	465
24	Infraheffing en concessievergoeding	779	708
25	Overige bedrijfslasten	420	408
	Bedrijfslasten	3.863	3.990
4	Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	40	47
	Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	321	-70
	Financieringsbaten	16	11
	Financieringslasten	-51	-37
26	Nettofinancieringsresultaat	-35	-26
	Resultaat voor winstbelastingen	286	-96
27	Winstbelasting	-106	53
	Resultaat over de verslagperiode	180	-43
	Toe te rekenen aan:		
	De aandeelhouder van de vennootschap	180	-43
	Minderheidsbelang	-	-
	Resultaat over de verslagperiode	180	-43

* De herziening van de vergelijkende cijfers is het gevolg van de toegepaste stelselwijzigingen (zie pagina's 107 tot en met 111).

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2014

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)

2014

2013 *

Gerealiseerde resultaten

Resultaat over de verslagperiode

180

-43

Niet gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen die na eerste opname (mogelijk) worden geclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening

Valutaomrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	4	-1
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	-14	11
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity methode	-4	-
Belastingen op posten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening	3	-3
	-11	7

Niet gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen die na eerste opname nooit worden geclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening

Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen	3	2
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity methode	3	1
Belastingen op posten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening	-1	-1
	5	2

Niet-gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen

-6

9

Totaalresultaat over de verslagperiode

174

-34

Toe te rekenen aan:

De aandeelhouder van de vennootschap	174	-34
Minderheidsbelang	-	-

Totaalresultaat over de verslagperiode

174

-34

* De herziening van de vergelijkende cijfers is het gevolg van de toegepaste stelselwijzigingen (zie pagina's 107 tot en met 111).

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2014

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)

2014

2013 *

Resultaat over de verslagperiode		180	-43
Aanpassingen voor:			
1-3	Afschrijvingen	332	335
	Bijzondere waardeverminderingen	-	285
	Resultaat uit verkoop deelnemingen	-	17
	Nettofinancieringsresultaat	35	26
	Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-40	-47
	Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten	-10	-11
	Winstbelasting	106	-53
		603	509
	Mutatie voorraden	-10	10
	Mutatie debiteuren en overige vorderingen	46	-82
	Mutatie voorzieningen	-202	-75
	Mutatie overige langlopende verplichtingen	118	174
	Mutatie kortlopende verplichtingen exclusief kredietinstellingen	-77	-145
		478	391
	Betaalde financieringslasten	-30	-22
27	Betaalde winstbelastingen	-4	-20
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten		444	349
	Ontvangen financieringsbaten	13	12
	Dividend uit investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	50	62
	Vervreemding (verwerving) van dochterondernemingen, na aftrek van afgestoten (verworven) geldmiddelen	1	-11
1,3	Verwerving van (im)materiële vaste activa	-401	-312
2	Verwerving van vastgoedbeleggingen	-35	-20
	Ontvangsten uit overige beleggingen	517	519
	Betalingen uit overige beleggingen	-509	-472
	Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen	-33	-44
	Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen	17	10
	Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	6	20
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-374	-236
Nettokasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten		70	113
	Ontvangsten uit leasebetalingen	-	15
	Aflossing van opgenomen leningen	-68	-73
	Opname langlopende leningen	4	-
10	Betaald dividend	-	-92
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-64	-150
Netto-toename geldmiddelen en kasequivalenten		6	-37
	Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	759	799
	Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	10	-3
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december		775	759

* De herziening van de vergelijkende cijfers is het gevolg van de toegepaste stelselwijzigingen (zie pagina's 107 tot en met 111).



Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)	Geplaatst aandelen kapitaal	Overige reserves	Inge- houden winsten	Totaal	Minder- heids- belang	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2013	1.012	-23	2.179	3.168	-	3.168
Effect stelselwijziging				-		-
Herziene stand per 1 januari 2013	1.012	-23	2.179	3.168	-	3.168
Gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten over de periode						
Winst over de verslagperiode			-43	-43	-	-43
Niet-gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen		9		9	-	9
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	9	-43	-34	-	-34
Transacties met eigenaars, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen						
Dividend aan aandeelhouders			-92	-92	-	-92
Overig			2	2		2
Herziene stand per 31 december 2013	1.012	-14	2.046	3.044	-	3.044

(in miljoenen euro's)	Geplaatst aandelen kapitaal	Overige reserves	Inge- houden winsten	Totaal	Minder- heids- belang	Totaal eigen vermogen
Herziene stand per 1 januari 2014	1.012	-14	2.046	3.044	-	3.044
Gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten over de periode						
Winst over de verslagperiode			180	180	-	180
Niet-gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen		-6		-6		-6
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	-6	180	174	-	174
Transacties met eigenaars, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen						
Dividend aan aandeelhouders			-	-	-	-
Overig			-2	-2		-2
Stand per 31 december 2014	1.012	-20	2.224	3.216	-	3.216

* De herziening van de vergelijkende cijfers is het gevolg van de toegepaste stelselwijzigingen (zie pagina's 107 tot en met 111).

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2014

Algemene informatie

NV Nederlandse Spoorwegen is gevestigd te Utrecht in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2014 omvat de vennootschap en haar dochterondernemingen (hierna te noemen Groep) en het belang van de Groep in deelnemingen en vennootschappen waarover gezamenlijk met derden zeggenschap wordt uitgeoefend. NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV die op haar beurt de houdstermaatschappij is van de werkmaatschappijen die de verschillende bedrijfsactiviteiten van het concern uitvoeren. De cijfers volgens de geconsolideerde jaarrekening van NS Groep NV zijn gelijk aan die van NV Nederlandse Spoorwegen. De werkmaatschappijen van NS Groep NV staan vermeld op pagina 170.

De activiteiten van de Groep betreffen voornamelijk vervoer van reizigers, beheer en ontwikkeling van vastgoed en stationslocaties.

De geconsolideerde jaarekening is in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan die door de International Accounting Standards Board (IASB) zijn vastgesteld en door de Europese Unie zijn aanvaard. De raad van bestuur heeft op 10 februari 2015 de jaarrekening opgemaakt. De raad van commissarissen heeft in het preadvies aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geadviseerd de jaarrekening ongewijzigd vast te stellen. Directie en commissarissen hebben op 10 februari 2015 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 3 maart 2015 zal de vaststelling van deze jaarrekening aan de orde zijn.

Samenvatting van belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Hierna volgt een uiteenzetting van de belangrijke grondslagen voor consolidatie, waardering van activa en passiva en bepaling van het resultaat van de Groep.

Deze grondslagen zijn consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening, behalve voor zover de hieronder toegelichte stelselwijzigingen van toepassing zijn.

Onder toepassing van artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW is in de enkelvoudige jaarrekening van NV Nederlandse Spoorwegen volstaan met een beknopte winst-en-verliesrekening.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's (functionele valuta), afgerond op het dichtstbijzijnde miljoen. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten tenzij anders vermeld. De cijfers van voorgaand jaar zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden (zie ook pagina's 107 tot en met 111).

Stelselwijzigingen

De Groep heeft de volgende nieuwe IFRS richtlijnen en wijziging van richtlijnen, inclusief mogelijk hieruit resulterende wijzigingen van andere richtlijnen, met als datum van eerste verplichte toepassing 1 januari 2014 toegepast.

IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten

IFRS 11 herzielt de verwerking van joint ventures (die onder de nieuwe standaard 'gezamenlijke overeenkomsten' worden genoemd). De belangrijkste verandering is dat er voor joint ventures niet langer een keuzemogelijkheid bestaat tussen de 'equity'-methode en proportionele consolidatie; maar dat op grond van de gezamenlijke overeenkomsten wordt beoordeeld of de 'equity'-methode of de proportionele consolidatie van toepassing is. Een aantal joint ventures worden met ingang van 2014 niet meer proportioneel geconsolideerd, maar worden volgens de 'equity'-methode verwerkt. Om aansluiting te houden met de wijze waarop de onderneming wordt aangestuurd maakt het 'resultaat op investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode met ingang van 2014 onderdeel uit van het bedrijfsresultaat. Deze stelselwijziging leidt niet tot een aanpassing van het netto resultaat van de Groep.

Het effect van de stelselwijziging op de geconsolideerde balans, geconsolideerde winst-en-verliesrekening en geconsolideerd kasstroomoverzicht is als volgt:

Herziene geconsolideerde balans per 1 januari 2013

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)

Gerapporteerd per
1 januari 2013

Effect stelselwijziging
IFRS 11 en overige
reclassificaties

Herziene stand per
1 januari 2013

Activa

Vaste activa

Materiële vaste activa	3.405	-13	3.392
Vastgoedobjecten	314	-154	160
Immateriële vaste activa	117	-10	107
Investeringsvervoer volgens de 'equity'-methode	14	190	204
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	176	0	176
Uitgestelde belastingvorderingen	346	-2	344
Totaal vaste activa	4.372	11	4.383

Vlottende activa

Voorraden	134	-5	129
Overige beleggingen	279	-	279
Debiteuren en overige vorderingen	509	-46	463
Te vorderen winstbelasting	11	-	11
Geldmiddelen en kasequivalenten	948	-149	799
Totaal vlottende activa	1.881	-200	1.681
Totaal activa	6.253	-189	6.064

Eigen vermogen en verplichtingen

Eigen vermogen

Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	-	1.012
Reserves	1.893	-	1.893
Onverdeeld resultaat	263	-	263
Totaal groepsvermogen	3.168	-	3.168
Minderheidsbelang derden	-	-	-
Totaal eigen vermogen	3.168	-	3.168

Aan komende jaren toe te rekenen baten	134	-	134
Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	577	-1	576
Personeelsbeloningen	35	-2	33
Voorzieningen	277	-	277
Overlopende posten	39	-11	28
Uitgestelde belastingverplichtingen	153	-1	152
Totaal langlopende verplichtingen	1.215	-15	1.200

Leningen en overige financiële verplichtingen	48	-	48
Verschuldigde winstbelasting	12	-4	8
Crediteuren en overige schulden	1.248	-165	1.083
Vooruitontvangen baten	387	-5	382
Voorzieningen	175	-	175
Totaal kortlopende verplichtingen	1.870	-174	1.696
Totaal verplichtingen	3.085	-189	2.896
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	6.253	-189	6.064

Herziene geconsolideerde balans per 31 december 2013

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)

Gerapporteerd per
31 december 2013

Effect stelselwijziging
IFRS 11 en overige
reclassificaties

Herziene stand per
31 december 2013

Activa

Vaste activa

Materiële vaste activa	3.127	-12	3.115
Vastgoedobjecten	320	-151	169
Immateriële vaste activa	137	-12	125
Investeringsvervalsingen volgens de 'equity'-methode	14	183	197
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	206	-1	205
Uitgestelde belastingvorderingen	387	-2	385
Totaal vaste activa	4.191	5	4.196

Vlottende activa

Voorraden	114	-5	109
Overige beleggingen	231	-	231
Debiteuren en overige vorderingen	1.002	-457	545
Te vorderen winstbelasting	30	-	30
Geldmiddelen en kasequivalenten	919	-160	759
Totaal vlottende activa	2.296	-622	1.674
Totaal activa	6.487	-617	5.870

Eigen vermogen en verplichtingen

Eigen vermogen

Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	-	1.012
Reserves	2.075	-	2.075
Onverdeeld resultaat	-43	-	-43
Totaal groepsvermogen	3.044	-	3.044
Minderheidsbelang derden	-	-	-
Totaal eigen vermogen	3.044	-	3.044

Aan komende jaren toe te rekenen baten	122	-	122
Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	731	-1	730
Personeelsbeloningen	37	-4	33
Voorzieningen	182	-	182
Overlopende posten	34	-11	23
Uitgestelde belastingverplichtingen	158	-	158
Totaal langlopende verplichtingen	1.264	-16	1.248

Leningen en overige financiële verplichtingen	57	-	57
Verschuldigde winstbelasting	12	-4	8
Crediteuren en overige schulden	1.181	-178	1.003
Vooruitontvangen baten	733	-419	314
Voorzieningen	196	-	196
Totaal kortlopende verplichtingen	2.179	-601	1.578
Totaal verplichtingen	3.443	-617	2.826
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	6.487	-617	5.870

Herziene geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2013

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)

	Gerapporteerd over 2013	Effect stelselwijziging IFRS 11 en overige reclassificaties	Herziene cijfers over 2013
Opbrengsten	4.606	-733	3.873
Kosten personeel	1.662	-172	1.490
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	626	-16	610
Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	549	-64	485
Geactiveerde productie eigen bedrijf	-	-176	-176
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	515	-50	465
Infraheffing en concessievergoeding	638	70	708
Overige bedrijfslasten	680	-272	408
Bedrijfslasten	4.670	-680	3.990
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	47	47
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-64	-6	-70
Financieringsbaten	11	-	11
Financieringslasten	-37	-	-37
Nettofinancieringsresultaat	-26	-	-26
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	1	-1	-
Resultaat voor winstbelastingen	-89	-7	-96
Winstbelasting	46	7	53
Resultaat over de verslagperiode	-43	-	-43
Toe te rekenen aan:			
De aandeelhouder van de vennootschap	-43	-	-43
Minderheidsbelang	-	-	-
Resultaat over de verslagperiode	-43	-	-43

Herzien geconsolideerd kasstroomoverzicht 2013

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)

	Gerapporteerd over 2013	Effect stelselwijziging IFRS 11 en overige reclassificaties	Herziene cijfers 2013
Resultaat over de verslagperiode	-43	-	-43
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	351	-16	335
Bijzondere waardeverminderingen	285	-	285
Resultaat uit verkoop deelnemingen	17	-	17
Nettofinancieringsresultaat	26	-	26
Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-1	-46	-47
Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten	-12	1	-11
Winstbelasting	-46	-7	-53
	577	-68	509
Mutatie voorraden	10	-	10
Mutatie debiteuren en overige vorderingen	-493	411	-82
Mutatie voorzieningen	-75	-	-75
Mutatie overige langlopende verplichtingen	172	2	174
Mutatie kortlopende verplichtingen exclusief kredietinstellingen	280	-425	-145
	471	-80	391
Betaalde financieringslasten	-22	-	-22
Betaalde winstbelastingen	-20	-	-20
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	429	-80	349
Ontvangen financieringsbaten	12	-	12
Dividend uit investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	1	61	62
Vervreemding (verwerving) van dochterondernemingen, na aftrek van afgestoten (verworven) geldmiddelen	-11	-	-11
Verwerving van (im)materiële vaste activa	-319	7	-312
Verwerving van vastgoedbeleggingen	-21	1	-20
Ontvangsten uit overige beleggingen	519	-	519
Betalingen uit overige beleggingen	-472	-	-472
Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen	-44	-	-44
Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen	10	-	10
Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	20	-	20
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-305	69	-236
Nettokasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	124	-11	113
Ontvangsten uit leasebetalingen	15	-	15
Aflossing van opgenomen leningen	-73	-	-73
Opname langlopende leningen	-	-	-
Betaald dividend	-92	-	-92
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-150	-	-150
Netto-toename geldmiddelen en kasequivalenten	-26	-11	-37
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	948	-149	799
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-3	-	-3
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	919	-160	759

Overige gewijzigde richtlijnen

- *IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekening en aanpassingen in IAS 27.* De invoering van deze richtlijn heeft niet geleid tot wijzigingen in de jaarrekening 2014.
- *IFRS 12 Toelichtingen ten aanzien van belangen in andere entiteiten.* De toepassing van deze richtlijn heeft geleid tot additionele toelichtingen in de jaarrekening 2014.
- *IAS 32 Saldering van financiële activa en financiële verplichtingen.* De invoering van deze richtlijn heeft niet geleid tot wijzigingen in de jaarrekening 2014.

Schattingen en beoordelingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de raad van bestuur oordelen vormt en schattingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden periodiek beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden verwerkt in de periode waarin de schatting wordt herzien, dan wel in toekomstige perioden indien de herziening betrekking heeft op toekomstige perioden.

De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen voornamelijk voorziening voor reorganisatiekosten, voorziening verlieslatend contract HSA, uitgestelde belastingvorderingen en reservering voor vernieuwing spooraansluitingen. Zie de grondslagen en toelichtingen bij noot 1, 6, 14 en 15. De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor de gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Grondslagen voor consolidatie

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn die vennootschappen waarover NV Nederlandse Spoorwegen direct of indirect zeggenschap heeft. Er is sprake van zeggenschap indien de Groep de mogelijkheid heeft om, direct of indirect, het financiële en operationele beleid van een vennootschap te bepalen ten einde voordelen te ver-

krijgen uit de activiteiten van de vennootschap.

De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap, tot aan het moment waarop deze eindigt.

Geassocieerde deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen (investerings met invloed van betekenis) zijn die vennootschappen waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan indien de Groep houder is van tussen de 20 en 50 procent van de stemrechten van een andere entiteit.

Zij worden gewaardeerd volgens de 'equity'-methode. De 'equity'-methode wordt als volgt gedefinieerd: initiële waardering vindt plaats tegen kostprijs, deze wordt nadien verhoogd of verlaagd met het evenredige aandeel in de winst of het verlies van de deelneming vanaf de datum waarop de Groep voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis. Uitkering van dividend en rechtstreekse vermogensmutaties van de deelnemingen leiden tot wijzigen in de waardering van de deelnemingen. Van investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode wordt het aandeel van de Groep in het resultaat van deze investeringen opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een investering, wordt de boekwaarde van de investering in de balans van de Groep afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht ten behoeve van de betreffende investering.

Entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend

Joint ventures zijn die vennootschappen waarover de Groep gezamenlijk met derden zeggenschap heeft en waarbij deze zeggenschap in een overeenkomst is vastgelegd en waarin strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid met unanieme instemming worden genomen en waarbij de Groep recht heeft op haar belang in het netto vermogen van de entiteit. Deze joint ventures worden evenal geassocieerde deel-

nemingen gewaardeerd volgens de 'equity'-methode.

Verwerving van dochterondernemingen, joint ventures en deelnemingen

Een verwerving van een dochteronderneming, deelneming of joint venture wordt verantwoord in overeenstemming met de overnamemethode. Onder deze methode bestaat de kostprijs van een overname uit de som van de reële waarde van opgeofferde activa, uitgegeven effecten en aangegane verplichtingen. De overgenomen identificeerbare activa en (voorwaardelijke) verplichtingen worden initieel gewaardeerd op reële waarde per overnamedatum. Het verschil tussen de kostprijs van de overname en het aandeel van de vennootschap in de reële waarde van verkregen activa en verplichtingen wordt in de geconsolideerde jaarrekening verantwoord als goodwill onder de immateriële activa (bij dochterondernemingen) of als onderdeel van de waarde van de deelneming. Kosten in verband met een overname worden direct verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Verlies van zeggenschap

Bij verlies van zeggenschap worden de activa en verplichtingen van de dochteronderneming, eventuele minderheidsbelangen en overige met de dochteronderneming samenhangende vermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. Het eventuele overschot of tekort op het verlies van zeggenschap wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Indien de Groep een belang behoudt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat belang tegen de reële waarde verantwoord per de datum dat niet langer sprake was van zeggenschap. Het belang wordt na eerste opname verantwoord als een investering verwerkt volgens de 'equity'-methode of als financieel actief beschikbaar voor verkoop, afhankelijk van de mate van behouden invloed.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intra-groepssaldi en baten en lasten uit transacties binnen de Groep worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de

investering heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Eventuele posities en resultaten toe te rekenen aan minderheidsbelangen zijn separaat in de balans en winst-en-verliesrekening opgenomen.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende functionele valuta van de groepsentiteiten omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

De valutakoersverschillen met betrekking tot de monetaire posten omvatten het verschil tussen de geamortiseerde kosten in de functionele valuta aan het begin van de periode, gecorrigeerd voor de effectieve rente(betalingen) gedurende de periode, en de geamortiseerde kosten van tegen de wisselkoers aan het einde van de periode omgerekende buitenlandse valuta. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen, met uitzondering van een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van de netto-investering in een buitenlandse activiteit of in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt.

Buitenlandse activiteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële-waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende koers per verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoers, welke de wisselkoers op transactiedatum benadert.

Valutaomrekeningsverschillen worden in het eigen vermogen via het totaalresultaat opgenomen in de reserve omrekeningsverschillen. Als een buitenlandse activiteit wordt verkocht, wordt het betreffende bedrag uit de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Financiële instrumenten

Aankopen en verkopen van financiële instrumenten worden verantwoord op transactiedatum. De Groep neemt een financieel actief niet langer op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen.

De Groep maakt gebruik van de volgende financiële instrumenten:

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen, deposito's en obligaties, debiteuren en overige vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten, leningen en overige financie-ringsverplichtingen, crediteuren en overige schulden.

Geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en bank-saldi en binnen 1 maand vrijvallende deposito's.

Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het resulterende nettobedrag wordt uitsluitend in de balans gepresenteerd indien de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft op deze saldering, en indien zij voornemens is om te salderen op nettobasis en het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

De verwerking van financieringsbaten en -lasten wordt beschreven op pagina 121.

Tot einde looptijd aangehouden financiële activa

Wanneer de Groep de uitdrukkelijke bedoeling heeft, en in staat is, om financiële activa tot het einde van de looptijd aan te houden, worden deze gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten op basis van de effectieve-rentemethode verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

Financiële activa aangemerkt als beschikbaar voor verkoop

De beleggingen van de Groep in bepaalde obligaties en deposito's worden geclassificeerd als financiële activa beschikbaar voor verkoop. Na eerste opname worden deze activa gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele veranderingen in de reële waarde, behoudens bijzondere waardevermindervingsverliezen en valutakoerswinsten en -verliezen op monetaire posten die beschikbaar zijn voor verkoop, worden rechtstreeks in het eigen vermogen via het totaalresultaat verwerkt. Toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Wanneer een belegging niet langer in de balans wordt opgenomen, wordt de in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Indien er geen informatie beschikbaar is om de reële waarde te bepalen, zullen de activa tegen kostprijs worden gewaardeerd.

Overige niet-afgeleide financiële instrumenten

Overige niet-afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen, die in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt.

Afgeleide financiële instrumenten (Derivaten)

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om valuta, rente of commodity risico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die overeenkomt met de dan geldende kostprijs. Toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen op de hierna beschreven manier verantwoord.

Hedge accounting

Op het moment dat het derivaat voor het eerst als afdekkingsinstrument wordt aangewezen, documenteert de Groep formeel de relatie die bestaat tussen afdekkingsinstrument(en) en afgedekte positie(s), inclusief haar risicobeheerdoelstellingen en strategie bij het aangaan van de afdekkingstransactie en het afdekkingsrisico, alsmede de methoden die worden gebruikt om de effectiviteit van de afdekkingsrelatie vast te stellen. Bij het aangaan van de afdekkingsrelatie en daarna doorlopend beoordeelt de Groep of de afdekkingsinstrumenten naar verwachting gedurende de periode waarvoor de afdekking is aangewezen 'zeer effectief' zullen zijn in het bereiken van compensatie van aan de afgedekte positie(s) toe te rekenen veranderingen in reële waarde of kasstromen en of de daadwerkelijke resultaten van iedere afdekking zich binnen een vastgesteld bereik van tussen de 80 en 125 procent bevinden. Een kasstroomafdekking van een verwachte transactie vereist dat het zeer waarschijnlijk is dat de transactie zal plaatsvinden.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van kasstromen die voortvloeit uit een bepaald risico dat is verbonden aan een opgenomen actief, verplichting, of zeer waarschijnlijke, verwachte transactie de winst of het verlies zou kunnen beïnvloeden, dan wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide afdekkingsinstrument opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de afdekkingsreserve in het eigen vermogen. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van

het afgeleide financiële instrument wordt rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Het opgebouwde bedrag wordt overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode dat de afgedekte positie van invloed is op de winst-en-verliesrekening.

Reële waarde afdekkingen

Veranderingen in de reële waarde van een afgeleid afdekkingsinstrument dat is aangemerkt als een reële afdekking worden ten laste dan wel ten gunste van het resultaat gebracht, tezamen met de wijzigingen in de reële waarde van de (groep van) activa en verplichtingen voor zover die zijn toe te wijzen aan het afgedekte risico.

Indien een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekking prospectief beëindigd. De cumulatieve winst of het cumulatieve verlies dat eerder in het eigen vermogen was opgenomen, blijft onderdeel uitmaken van het eigen vermogen totdat de verwachte transactie heeft plaatsgevonden. Het onder het eigen vermogen opgenomen bedrag wordt overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening (onder nettomutatie reële waarde uit het eigen vermogen overgeboekte kasstroomafdekkingen) in dezelfde periode waarin het afdekkingsinstrument van invloed is op de winst-en-verliesrekening.

Economische afdekkingen

Hedge accounting wordt niet toegepast op afgeleide instrumenten die in economische zin worden gebruikt als afdekking van in vreemde valuta's luidende activa en verplichtingen. Veranderingen in de reële waarde van dergelijke derivaten worden als onderdeel van de valutakoerswinsten en -verliezen in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Afdekking energie

De Groep past 'accrual accounting' toe voor haar voor eigen gebruik bestemde commodity-derivaten, onder gebruikmaking van de uitzondering van IAS 39.5, voor zover wordt voldaan aan de bepalingen van IAS 39.5. Dit is van toepassing voor de inkoop van (diesel)olie en energie in Nederland en wordt toegelicht in de risicoparagraaf en niet in de balans opgenomen verplichtingen. De overige commodity derivaten die

niet voldoen aan eigen gebruik bepalingen worden gewaardeerd op reële waarde en waar mogelijk wordt hedge accounting toegepast.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, een redelijk deel van de indirecte productiekosten en geactiveerde financieringskosten. Voor zover relevant worden de geschatte kosten van de ontmantelings- en verwijderingskosten van het actief en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden aan de kostprijs toegevoegd.

Computersoftware die integraal onderdeel vormt van de computerapparatuur wordt geactiveerd als onderdeel van de betreffende apparatuur.

Activa waarvan enkel het economisch eigendom bij de Groep berust, worden op de balans opgenomen en volgens dezelfde grondslagen behandeld.

Winsten en verliezen op de verkoop van een materieel vast actief worden vastgesteld aan de hand van een vergelijking van de verkoopopbrengsten met de boekwaarde van de materiële vaste activa en worden netto verantwoord onder "overige opbrengsten" in de winst-en-verliesrekening.

Vastgoedobjecten

Vastgoedobjecten omvatten vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten of een waardestijging, of beide te realiseren. Vastgoedobjecten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, een redelijk deel van de indirecte productiekosten en geactiveerde financieringskosten. Voor zover relevant worden de geschatte kosten van de ontmantelings- en verwijderingskosten van het actief en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden aan de kostprijs toegevoegd.

Zowel voor materiële vaste activa als voor vastgoedobjecten gelden de volgende grondslagen.

Componenten

Indien materiële vaste activa of vastgoedobjecten bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur, worden deze componenten als afzonderlijke posten gespecificeerd onder de materiële vaste activa respectievelijk vastgoedobjecten.

In de boekwaarde van een materieel vast actief of vastgoedobject wordt de kostprijs opgenomen van de vernieuwing (van een deel) van dat actief wanneer die uitgaven worden gedaan en indien het waarschijnlijk is dat de vernieuwing leidt tot toekomstige economische voordelen. Alle andere kosten voor de instandhouding van de activa worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Afschrijving

Afschrijvingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische gebruiksduur van (iedere component van) een materieel vast actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven met uitzondering van bestrating.

De geschatte economische gebruiksduur luidt voor de materiële vaste activa als volgt:

Gebouwen	gedifferentieerd naar componenten (15-100 jaar) gemiddeld 40 jaar
Overige vaste installaties	10-25 jaar
Treinen	20 jaar
Bussen	6-15 jaar
Apparatuur en bedrijfsmaterieel	3-10 jaar

En voor de vastgoedobjecten:

Fundering en onderbouw	100 jaar
Skelet en kern	50 jaar
Gevels en buitenwanden	33 jaar
Dakbedekking	15 jaar
Binnenafwerking	15 jaar
Technische installaties	15 jaar

De aangegeven gebruiksduur is een gemiddelde van de daaronder begrepen activa en van de eventuele componenten waaruit de activa bestaan.

De afschrijvingsmethode, de resterende gebruiksperiode en de restwaarde worden jaarlijks beoordeeld.

Indien een materieel vast actief door wijziging van het gebruik bestemd wordt als vastgoedobject of indien een vastgoedobject bestemd wordt voor eigen gebruik, vindt overboeking plaats naar vastgoedobjecten respectievelijk materiële vaste activa. Omdat de waardering van beide categorieën vaste activa gelijk is, geschiedt de overboeking tegen de boekwaarde.

Immateriële vaste activa

Goodwill

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft het bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures. Goodwill komt overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva op het moment van aankoop. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Overige immateriële vaste activa

De overige door de Groep verworven of geproduceerde immateriële vaste activa, met een eindige gebruiksduur, worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardevermindering-verliezen.

Uitgaven na eerste opname voor geactiveerde immateriële vaste activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop zij betrekking hebben. Alle overige uitgaven, inclusief intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

De amortisatie geschiedt lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van de immateriële vaste activa, behoudens goodwill, vanaf de datum dat deze beschikbaar zijn voor gebruik. De geschatte ge-

bruiksduur voor de huidige en vergelijkbare perioden luidt als volgt:

Software	5 - 8 jaar
Contracten	5 - 10 jaar

Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs, of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten.

De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op de gemiddelde inkooprijzen respectievelijk kostprijzen en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden en daarop betrekking hebbende inkoopkosten. De kostprijs van voorraden gereed product en onderhanden projecten omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Onderhanden werk in opdracht van derden

Onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen kostprijs plus tot balansdatum genomen winst, verminderd met een voorziening voor voorzienbare verliezen en verminderd met gefactureerde termijnen naar rato van de voortgang van het project. De kostprijs omvat alle uitgaven die rechtstreeks verband houden met specifieke projecten en een toerekening van de gemaakte vaste en variabele indirecte kosten in verband met de contractactiviteiten op basis van de normale productiecapaciteit.

Er is sprake van een vordering indien het bedrag van de gemaakte kosten (inclusief het verantwoorde resultaat) hoger is dan het bedrag van de gefactureerde termijnen. Indien het bedrag van de gemaakte kosten (inclusief het verantwoorde resultaat) lager is dan het bedrag van de gefactureerde termijnen, is sprake van een schuld.

Bijzondere waardeverminderingen

Financiële activa

Op iedere verslagdatum wordt van een financieel actief beoordeeld of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aan-

wijzingen zijn dat een of meerdere gebeurtenissen een negatief effect heeft/hebben gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief.

Een bijzonder waardevermindingsverlies met betrekking tot een op geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente. Een bijzonder waardevermindingsverlies met betrekking tot een voor verkoop beschikbaar financieel actief wordt berekend aan de hand van de reële waarde.

Belangrijke financiële activa worden individueel op bijzondere waardevermindering getoetst. De overige financiële activa worden ondergebracht in groepen met vergelijkbare kredietrisicokenmerken en collectief beoordeeld.

Alle bijzondere waardevermindingsverliezen worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Een cumulatief verlies met betrekking tot een voor verkoop beschikbaar financieel actief dat voorheen als last in het eigen vermogen was opgenomen, wordt overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt teruggenomen indien de terugname objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardevermindingsverlies werd genomen. Bij financiële activa die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd en bij voor verkoop beschikbare financiële activa in de vorm van obligaties komt de terugname ten gunste van de winst-en-verliesrekening.

Niet-financiële activa

De boekwaarde van de niet-financiële activa van de Groep, uitgezonderd voorraden en uitgestelde belastingvorderingen, wordt per iedere verslagdatum opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill en immateriële vaste activa die nog niet gebruiksklaar zijn, wordt op iedere verslagdatum een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

Voor een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de realiseerbare waarde gelijk aan de hoogste van de bedrijfswaarde of de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen voor belasting berekend met behulp van een disconteringsvoet voor belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de te onderscheiden groep activa die uit voortgaand gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van andere activa en groepen (de "kastroomgenererende eenheid"). De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde. Bijzondere waardevermindingsverliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Bijzondere waardevermindingsverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de eenheden toegerekende goodwill, en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (of groep van eenheden).

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardevermindingsverliezen teruggenomen. Voor andere activa worden in voorgaande perioden opgenomen bijzondere waardevermindingsverliezen bij elke verslagdatum beoordeeld op indicaties dat het verlies afgenomen is of niet langer bestaat. Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardevermindingsverlies was opgenomen.

Eigen vermogen

Dividenden worden verwerkt in de periode waarin over de winstbestemming wordt besloten en de dividenden worden gedeclareerd.

Aan komende jaren toe te rekenen baten

Deze baten hebben betrekking op ineens ontvangen bedragen die voortvloeien uit overeenkomsten waarvan de looptijd zich uitstrekt over toekomstige jaren. De baten worden gedurende de looptijd van de overeenkomsten waarmee ze verband houden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. De baten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Personeelsbeloningen

Onder de personeelsbeloningen zijn opgenomen pensioenverplichtingen uit pensioenregelingen en andere verplichtingen betreffende personeelsbeloningen bestaande uit jubileumuitkeringen, VUT-uitkeringen en verplichtingen wegens arbeidsongeschiktheid van medewerkers.

Toegezegde-bijdrageregelingen zijn regelingen waarbij de Groep geen andere verplichting heeft dan de contractuele bijdragen te voldoen. Deze bijdragen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de bijdrage verschuldigd is.

Toegezegd-pensioenregelingen zijn regelingen waarbij de Groep niet kan volstaan met betaling van de verplichte, contractueel overeengekomen bijdrage aan pensioenfondsen of verzekeringsmaatschappijen. De nettoverplichting van de Groep wordt voor elke regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de verslagperiode en de daaraan voorafgaande jaren. Van deze pensioenaanspraken wordt de contante waarde bepaald, welke wordt gesaldeerd met de reële waarde van het belegde pensioenvermogen. De discountingsvoet is de rentevoet per balansdatum van hoogwaardige vastrentende waarden waarvan de looptijd de termijn van de pensioenverplichtingen benadert. Bij de berekening wordt rekening gehouden met elementen als toekomstige loonstijging als gevolg van algemene loonontwikkelingen en carrièrekansen, met inflatie en met actuele levensduurverwachtingen.

De berekening wordt jaarlijks uitgevoerd door een erkende actuaire volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan het saldo van eventuele niet-opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Het werknemersgedeelte wordt in mindering gebracht op de verplichting.

De pensioenverplichtingen die betrekking hebben op de concernonderdelen die in Engeland gevestigd zijn, worden opgenomen voor de periode waarover de vervoersconcessies lopen. De aan het begin van het jaar op basis van de actuariële berekeningen verwachte mutatie in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten worden gemuteerd in de nettoverplichtingen en in de winst-en-verliesrekening verwerkt. De door werkgevers en werknemers betaalde bijdragen komen in mindering op de nettoverplichtingen. De actuariële winsten en verliezen, bestaande uit het verschil tussen de werkelijke en de verwachte mutaties in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten, worden in het eigen vermogen verwerkt.

Verplichtingen inzake jubileumuitkeringen en VUT-uitkeringen worden actuariëel berekend en opgenomen tegen de contante waarde. Hierbij wordt rekening gehouden met loon- en prijsontwikkelingen, recente sterftetafels en inschatting van het dienstverband. Eventuele actuariële winsten of verliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen in de periode waarin deze zich voordoen.

Op soortgelijke wijze worden ook de verplichtingen wegens arbeidsongeschiktheid bepaald.

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

De nog niet opgenomen vrijetijdsaanspraken worden contant gemaakt, rekening houdend met toekomstige salarisstijgingen.

Overige kortetermijnpersoneelsbeloningen worden zonder contantmaking gewaardeerd en opgenomen wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting

heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een discountingsvoet voor belasting die een afspiegeling is van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

Reorganisatiekosten en non-activiteitsregelingen

In verband met reorganisatie worden voorzieningen getroffen wanneer een gedetailleerd plan voor de reorganisatie is geformaliseerd en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige bedrijfslasten. De reorganisatievoorziening heeft voornamelijk betrekking op afvloeiingsregelingen, overbruggingsbetalingen en herplaatsingen van personeelsleden van wie de functie is opgeheven.

Voorziening voor bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering dient ter dekking van lasten om bedrijfsmiddelen in bruikbare staat te houden of te brengen. In overeenstemming met het gepubliceerde milieubeleid van de Groep en de van toepassing zijnde wettelijke verplichtingen, worden voorzieningen voor beheersing en opheffing van milieuverontreiniging getroffen wanneer de vervuiling optreedt of blijkt te zijn opgetreden.

Verlieslatende contracten

Er wordt in de balans een voorziening voor verlieslatende contracten opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte nettokosten van de voortzetting van het contract, of indien dit lager is, tegen de contante waarde van de verwachte kosten voor de beëindiging van het contract zijnde enige compensatie of boete die voortvloeit uit het niet-naleven van het contract. Voorafgaand aan de vorming van een voorziening wordt op de activa die betrekking hebben op het contract een bijzondere waardevermindering-verlies genomen.

Overige voorzieningen

Er worden voorzieningen opgenomen voor schade in verband met brand, ongevallen, verstrekte garanties, claims en overige zaken.

Lease

De activa waarvan de vennootschap of haar dochterondernemingen krachtens een leaseovereenkomst het economisch eigendom hebben, worden geclassificeerd als financiële lease. De vennootschap of haar dochterondernemingen hebben het economisch eigendom indien vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen aan haar zijn overgedragen. Contracten waar het economisch eigendom in handen is van derden worden geclassificeerd als operationele lease. In de classificatie van leaseovereenkomsten als operationele of financiële lease is de economische realiteit leidend (niet de vorm van het contract).

Opbrengsten

Onder de omzet worden begrepen de vervoersopbrengsten en opbrengsten van de overige bedrijfsactiviteiten onder aftrek van kortingen en omzetbelasting.

Verlening van diensten en verkoop van goederen

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen in de periode waarin de diensten worden verleend. Voor leveringscontracten die de balansdatum overschrijden, vindt toerekening van de opbrengsten plaats aan de afzonderlijke jaren naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op balansdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen, de inning van de verschuldigde vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van aanhoudende managementbetrokkenheid bij de goederen en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald.

Vergoedingen van de overheid voortvloeiend uit vervoersovereenkomsten of vervoersconcessies worden in de winst-en-

verliesrekening verantwoord in de periode waarop de vergoeding betrekking heeft.

Onderhanden projecten in opdracht van derden

Van onderhanden projecten in opdracht van derden worden de contractuele opbrengsten en lasten in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van het stadium van voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de kosten van de verrichte werkzaamheden in relatie tot de totaal verwachte kosten. Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat wordt een evenredig deel van de winst ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk geheel in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Huuropbrengsten

Huuropbrengsten uit vastgoedobjecten worden lineair in de winst-en-verliesrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Kosten van toezeggingen die worden gedaan als stimulering voor het sluiten van huurovereenkomsten worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt.

Overige opbrengsten

Deze omvatten incidentele opbrengsten en dekking door derden van de kosten van (neven)activiteiten die niet behoren tot de bedrijfsactiviteiten van de onderneming. Het saldo tussen de verkoopopbrengsten en de boekwaarde van de verkochte materiële vaste activa worden eveneens verantwoord onder "overige opbrengsten".

Bedrijfslasten

Bedrijfslasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben respectievelijk waarin de levering van goederen en diensten aan afnemers plaatsvindt.

Geactiveerde productie eigen gebruik

De activeerde productie eigen gebruik bevat de direct toerekenbare personeelskosten en kosten voor materialen die gebruikt zijn bij de constructie van activa voor eigen gebruik. Dit heeft met name betrekking op de revisie van de treinen.

Financieringsbaten en -lasten

Financieringsbaten omvatten de rentebaten op geïnvesteerde gelden (inclusief voor verkoop beschikbare financiële activa), leasebaten, winst op de verkoop van voor verkoop beschikbare financiële activa, en winsten op afdekkingsinstrumenten die in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve-rentemethode. Dividendbaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen op het moment dat het recht op betaling wordt gevestigd.

Financieringslasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden, de oprenting van voorzieningen en verliezen op afdekkingsinstrumenten die in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen. Alle financieringskosten die niet rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief worden met behulp van de effectieve-rentemethode in de winst-en-verliesrekening opgenomen. In 2013 en 2014 zijn er geen financieringskosten geactiveerd.

Vrijvallende financieringsvoordelen uit crossborder-leaseovereenkomsten worden in mindering op de rentelasten gebracht.

Valutakoerswinsten en -verliezen maken deel uit van de financiële baten of lasten.

Heffingsrente ten gevolge van posities met de Belastingdienst wordt opgenomen onder overige financiële baten of lasten.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden opgenomen als met redelijke zekerheid kan worden gesteld dat de entiteit aan de subsidies gekoppelde voorwaarden zal vervullen en dat de subsidies zullen worden ontvangen. De overheidssubsidies worden in mindering gebracht op de daarmee verband houdende lasten en activa.

Leasebetalingen

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder bedrijfslasten.

Winstbelasting

De belasting over de winst of het verlies over de verslagperiode omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. De winstbelasting wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen via het totaalresultaat worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen via het totaalresultaat wordt verwerkt.

Alle belastingposten worden opgenomen tegen de nominale waarde.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over de verslagperiode, berekend aan de hand van belastingtarieven die gelden op balansdatum en correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Nagenoeg alle tot de Groep behorende dochterondernemingen zijn voor de vennootschapsbelasting gevoegd in de fiscale eenheid NS, met uitzondering van buitenlandse concernonderdelen.

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gevormd voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen in de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. De berekening hiervan is gebaseerd op de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn bij terugname van de tijdelijke verschillen, op basis van de belastingtarieven die per verslagdatum zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld.

Latente belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd indien het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut.

Saldering van uitgestelde belastingvorderingen en uitgestelde belastingschulden vindt uitsluitend plaats indien er sprake is van een formeel recht tot saldering en de onderneming het voornemen heeft tot gelijktijdige verrekening van latente be-

lastingen. Latente belastingen worden opgenomen tegen de nominale waarde.

Nieuwe standaarden en interpretaties

De Groep heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vervroegd vrijwillig toegepast die pas met ingang van de jaarrekening over 2014 of later verplicht zijn.

De Groep onderzoekt momenteel de consequenties van de volgende nieuwe standaarden, interpretaties en wijzigingen van bestaande standaarden, waarvan toepassing verplicht is met ingang van de jaarrekening over 2015 of later indien vermeld:

IFRS 9 Financiële Instrumenten

IFRS 9, gepubliceerd in juli 2014, vervangt de huidige regelgeving van *IAS 39 Financiële instrumenten: Opname en Waardering*. IFRS 9 bevat herziene regelgeving ten aanzien van de classificatie en waardering van financiële instrumenten, inclusief een nieuw verwacht kredietverlies model om bijzondere waardeverminderingen op financiële activa te berekenen, en nieuwe algemene hedge accounting vereisten. Ook de bepalingen van IAS 39 ten aanzien van opname en het niet meer opnemen van financiële instrumenten zijn overgenomen in de nieuwe richtlijn. IFRS 9 is effectief voor boekjaren die starten op of na 1 januari 2018, met de mogelijkheid tot eerdere invoering van de richtlijn. De Groep analyseert de potentiële impact op de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van de toepassing van IFRS 9. Deze richtlijn is nog niet goedgekeurd door de EU.

IFRS 15 Omzet uit contracten met klanten

IFRS 15 stelt een alomvattend kader voor het bepalen of, hoeveel en wanneer opbrengsten opgenomen worden. Het vervangt de bestaande regelgeving ten aanzien van omzetverantwoording, met inbegrip van *IAS 18 Opbrengsten*, *IAS 11 Onderhanden projecten* en *IFRIC 13 Loyaliteitsprogramma's*. IFRS 15 is effectief voor boekjaren die starten op of na 1 januari 2017, met de mogelijkheid tot eerdere invoering van de richtlijn. De Groep analyseert de potentiële impact op de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van de toepassing van IFRS 15. Deze richtlijn is nog niet goedgekeurd door de EU.

Overig

De volgende nieuwe of aangepaste standaarden hebben geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

- IFRS 14 Overlopende posten uit hoofde van tariefregulering
- Verwerking van de aankoop van belangen in gezamenlijke operaties (aanpassingen aan IFRS 11)
- Verduidelijking van geaccepteerde methodes voor afschrijving en amortisatie (Aanpassingen van IAS 16 en IAS 38)
- Toegezegde Pensioenregeling: Bijdrage werknemers (aanpassingen aan IAS 19)
- IFRIC 21 Heffingen van overheidswege
- Jaarlijkse IFRS verbeteringen cyclus 2010 -2012
- Jaarlijkse IFRS verbeteringen cyclus 2011 -2013

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatieverstrekking van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverstrekkingdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald.

Materiële vaste activa

De reële waarde van de materiële vaste activa die ten gevolge van een bedrijfscombinatie zijn opgenomen, is gebaseerd op marktwaarde. De reële waarde is berekend op basis van actuele aanschafprijzen of is bepaald door de historische aanschafwaarde met behulp van indexcijfers op het huidige prijspeil te brengen.

Vastgoedobjecten

De reële waarde is op onafhankelijke, professionele wijze bepaald met inschakeling van erkende deskundigen. Hierbij is rekening gehouden met de lopende huurovereenkomsten die de Groep op zakelijke, objectieve grondslag heeft gesloten en die vergelijkbaar zijn met die voor vergelijkbaar vastgoed op dezelfde locatie. Om tot de waardering van het vastgoed te komen, worden de jaarlijkse nettokosten gediscoteerd met behulp van een factor waarin de specifieke risico's zijn begrepen die inherent zijn aan de nettokostenstromen. Voor de factor is uitgegaan van 10% per jaar (2013: 10%).

De reële waarde van vastgoedobjecten wordt alleen ten be-

hoeve van de informatieverstrekking bepaald.

Beleggingen in obligaties en deposito's

De reële waarde van tot einde looptijd aangehouden financiële activa en voor verkoop beschikbare financiële activa wordt bepaald op basis van de prijs per verslagdatum. De reële waarde van tot einde looptijd aangehouden beleggingen wordt alleen ten behoeve van de informatieverstrekking bepaald.

Derivaten

De reële waarde van derivaten wordt gevormd door het geschatte bedrag dat de Groep zou ontvangen of betalen om het contract per balansdatum te beëindigen, waarbij rekening wordt gehouden met de actuele rente en de actuele kredietwaardigheid van de tegenpartijen bij het contract.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

De reële waarde van niet-afgeleide financiële verplichtingen wordt bepaald ten behoeve van de informatieverstrekking en berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, gediscoteerd tegen de marktrente per verslagdatum. Voor financiële leases wordt de marktrente bepaald aan de hand van vergelijkbare leaseovereenkomsten.

Gesegmenteerde informatie

De Groep is op grond van IFRS niet verplicht gesegmenteerde informatie te verstrekken. Er is derhalve geen segmentatieoverzicht opgenomen in de jaarrekening. In de toelichting op de jaarrekening is bij enkele posten gesegmenteerde informatie opgenomen.

De primaire segmentatiebasis, die van bedrijfssegmenten, berust op de afwijkende aard van de bedrijfsactiviteiten, de bestuurlijke structuur en de interne rapportagestructuur van de Groep.

De prijzen voor transacties tussen de segmenten en tussen de concernonderdelen binnen de segmenten worden bepaald op zakelijke, objectieve grondslagen.

De opbrengsten en activa van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend.

Bedrijfssegmenten

De Groep onderscheidt de volgende bedrijfssegmenten:

- Reizigersvervoer, vervoer van reizigers in Nederland in binnenlandse treinen en bussen en in internationale treinen, evenals reizigersvervoer in het buitenland in treinen en bussen. Tevens vallen hieronder de activiteiten die ten dienste staan van het reizigersvervoer, zoals beschikbaarstelling en onderhoud van rollend materieel;
- Knooppuntontwikkeling en -exploitatie, omvattende het beheer en de ontwikkeling van vastgoed en stationslocaties en de exploitatie van commerciële ruimten in en rond stations;
- Overige, omvattende ondersteunende bedrijven, holding-activiteiten en eliminatie van intercompanyrelaties.

Het segment reizigersvervoer opereert met name in de volgende geografische gebieden: Nederland, Groot-Brittannië en Duitsland. De rendement- en risicoprofielen zijn niet zodanig verschillend dat hiervoor een secundaire segmentatie naar geografische gebieden geboden is.

Grondslagen geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld via de indirecte methode en is opgesteld aan de hand van de vergelijking tussen begin- en eindbalans van het betreffende boekjaar. Hierbij wordt het resultaat aangepast voor mutaties die niet hebben geleid tot ontvangsten of uitgaven gedurende het boekjaar.

Algemene toelichting

Acquisitie en verkopen van bedrijven

In 2014 zijn geen deelnemingen aangekocht.

De Groep heeft in het najaar van 2014 een deelneming verkocht. Het resultaat van deze transactie bedraagt € 0,1 miljoen verlies en is opgenomen onder de overige bedrijfslasten.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2014

NV Nederlandse Spoorwegen

1. Materiële vaste activa

(In miljoenen euro's)
2013

	Terreinen	Bedrijfs- gebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onder- delen	Apparatuur en bedrijfs- materieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
Aanschaffingsprijs per 1 januari	132	467	151	5.802	99	587	310	7.548
Investeringsen							374	374
Activeringen	1	86	13	266	-	64	-430	-
Acquisities	-	-	-	-	-	-	-	-
Koersverschillen	-	-	-	-1	-	-	-	-1
Desinvesteringen	-4	-5	-1	-115	-2	-14	-	-141
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-88	-88
Overige mutaties	-	-4	-1	6	-1	-	-1	-1
Aanschaffingsprijs per 31 december	129	544	162	5.958	96	637	165	7.691
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	28	223	110	3.286	62	447	-	4.156
Afschrijvingen	2	17	10	239	3	49	-	320
Desinvesteringen	-	-4	-1	-67	-2	-11	-	-85
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	184	-	2	-	186
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Koersverschillen	-	-	-	-1	-	-	-	-1
Overige mutaties	-1	1	-	-2	-	2	-	-
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	29	237	119	3.639	63	489	-	4.576
Boekwaarde per 1 januari	104	244	41	2.516	37	140	310	3.392
Boekwaarde per 31 december	100	307	43	2.319	33	148	165	3.115

2014

	Terreinen	Bedrijfs- gebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onder- delen	Apparatuur en bedrijfs- materieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
Aanschaffingsprijs per 1 januari	129	544	162	5.958	96	637	165	7.691
Investeringsen							382	382
Activeringen	2	16	11	74	-	32	-135	-
Acquisities	-	-	-	-	-	-	-	-
Koersverschillen	-	1	-	1	-	1	-	3
Desinvesteringen	-2	-6	-3	-70	-	-18	-4	-103
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	2	-	3	-	-48	-3	-46
Aanschaffingsprijs per 31 december	129	557	170	5.966	96	604	405	7.927
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	29	237	119	3.639	63	489	-	4.576
Afschrijvingen	2	19	10	229	3	43	-	306
Desinvesteringen	-	-4	-	-65	-	-15	-	-84
Bijzondere waardeverminderingen	-	1	-	-	-	-	-	1
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-3	-	-	-	-3
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-	-	-
Vervreemdingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	3	-	-	-	-29	-	-26
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	31	256	129	3.800	66	488	-	4.770
Boekwaarde per 31 december	98	301	41	2.166	30	116	405	3.157

De overige mutaties zijn voornamelijk het gevolg van herziene inschatting van classificatie tussen materiële en immateriële vaste activa en hebben betrekking op software.

Een deel van de treinen die op de balans zijn opgenomen, maakt deel uit van in het verleden afgesloten crossborder-leasetransacties. De boekwaarde van het rollend materieel dat ultimo 2014 in crossborder leases is ondergebracht bedraagt € 120 miljoen (2013: € 127 miljoen).

Ten behoeve van Eurofima-leningen welke geen onderdeel uitmaken van de crossborder-leasefinanciering(en) zijn zekerheden verstrekt in de vorm van een pandrecht op rollend materieel (zie ook noot 29). De boekwaarde hiervan is € 317 miljoen (2013: € 406 miljoen).

Daarnaast zijn er voor een bedrag van € 92 miljoen (2013: € 100 miljoen) zekerheden gesteld met betrekking tot (geleasde) activa. Verdere toelichting is opgenomen onder de paragraaf Financieel Risicobeheer (zie noot 28).

Werken en materieel in constructie bestaan voornamelijk uit investeringen in treinen en gebouwen.

Bijzondere waardevermindering en terugneming

Contract AnsaldoBreda

De Groep heeft in de loop van 2013 definitief besloten dat het V250-materieel niet meer zal worden ingezet. In 2013 is een waardeverminderingverlies van per saldo € 125 miljoen verwerkt. Dit waardeverminderingverlies is in 2013 als volgt verwerkt:

Bijzondere waardevermindering rollend materieel	181	
Bijzondere waardevermindering werken en materieel in constructie	88	
Totaal		269
Vordering uit hoofde van bankgarantie		-81
Overig (waaronder een vervallen verplichting voor nog niet betaalde koopsom)		-63
Inschatting waardeverminderingverlies		125

Op 17 maart 2014 hebben de Groep, AnsaldoBreda (AB) en haar moedermaatschappij Finmeccanica een oplossing bereikt voor hun geschil ten aanzien van de V250-treinen. De bedrijven hebben een overeenkomst gesloten die inhoudt dat alle V250-treinen teruggaan naar AB en resulteert in een terugbetaling in termijnen van € 125 miljoen aan NS. NS heeft ten aanzien van de terugbetaling een garantie ontvangen van een financiële instelling in Nederland. Ultimo 2014 resteert een vordering van € 81 miljoen op AB. Alle V250-treinen zijn in 2014 teruggedaan naar AB.

Onderdeel van de overeenstemming is dat beide partijen afzien van financiële claims, inclusief die voor mogelijk geleden schade van beide zijden.

Door de ontvangst van een bedrag van € 125 miljoen kan NS het totale verlies als gevolg van het V250-project aanzienlijk beperken. Als gevolg hiervan is in 2014 een bate verwerkt van € 44 miljoen onder de overige bedrijfslasten. Eventuele nog te ontvangen additionele toekomstige betalingen als een gevolg

van de verkoop van treinen door AB zullen het cumulatieve waardeverlies verder verminderen, echter gezien de onzekerheid in de opbrengsten zijn deze toekomstige opbrengsten nog niet verantwoord.

Overige bijzondere waardevermindering en terugneming

De berekeningen die leiden tot bijzondere waardeverminderingen en terugnemingen hiervan zijn gebaseerd op een gewogen gemiddelde disconteringsvoet na belastingen die ligt tussen 5% en 7% (2013: tussen 7% en 9%).

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2014

NV Nederlandse Spoorwegen

2. Vastgoedobjecten

(in miljoenen euro's)

2013

	Totaal vastgoed
Aanschaffingsprijs per 1 januari	248
Investeringsen	19
Activeringen	-
Vervreemdingen	-
Desinvesteringen	-10
Overige mutaties	-
Aanschaffingsprijs per 31 december	257
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	88
Afschrijvingen	7
Vervreemdingen	-
Desinvesteringen	-8
Bijzondere waardeverminderingen	1
Overige mutaties	-
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	88
Boekwaarde per 1 januari	160
Boekwaarde per 31 december	169

2014

	Totaal
Aanschaffingsprijs per 1 januari	257
Investeringsen	35
Activeringen	-
Acquisities	-
Vervreemdingen	-
Desinvesteringen	-
Overige mutaties	-
Aanschaffingsprijs per 31 december	292
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	88
Afschrijvingen	7
Vervreemdingen	-
Desinvesteringen	-
Bijzondere waardeverminderingen	2
Overige mutaties	-1
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	96
Boekwaarde per 31 december	196

De reële waarde van vastgoedobjecten bedraagt per 31 december 2014 € 0,5 miljard (31 december 2013: € 0,5 miljard). Deze waarde is op onafhankelijke, professionele wijze bepaald met inschakeling van erkende deskundigen. Hierbij is rekening gehouden met de lopende huurovereenkomsten die de Groep op zakelijke, objectieve grondslag heeft gesloten en die vergelijkbaar zijn met die voor vergelijkbaar vastgoed op dezelfde locatie. De reële waarde-bepaling van de vastgoedportefeuille is gebaseerd op een disconteringvoet van 10% (2013: 10%). Wanneer de yield gehanteerd voor de waardering van de vastgoedportefeuille per 31 december 2014 100 basispunten hoger is dan de huidige yield dan zou de waarde dalen met 10% (2013 10%).

De vastgoedobjecten bestaan uit een aantal bedrijfspanden die aan derden zijn verhuurd. De huurovereenkomsten bevatten doorgaans een periode van enkele jaren waarin opzegging niet mogelijk is. Daarna wordt met de huurder over verlenging onderhandeld. Er worden geen voorwaardelijke huurbedragen in rekening gebracht.

De directe verhuuropbrengsten bedragen € 28 miljoen (2013: € 28 miljoen). De directe verhuurkosten betreffen onderhoudskosten, onroerendzaaklasten en directe beheerkosten voor in totaal € 8 miljoen (2013: € 7 miljoen).

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2014 NV Nederlandse Spoorwegen

3. Immateriële vaste activa

(In miljoenen euro's)

2013	Goodwill	Overige immateriële vaste activa	Totaal
Aanschaffingsprijs per 1 januari	44	92	136
Investerings	-	27	27
Acquisities	-	-	-
Vervreemdingen	-7	-4	-11
Overige mutaties	-	-3	-3
Aanschaffingsprijs per 31 december	37	112	149
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	11	18	29
Afschrijvingen	-	8	8
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Vervreemdingen	-7	-2	-9
Overige mutaties	1	-5	-4
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	5	19	24
Boekwaarde per 1 januari	33	74	107
Boekwaarde per 31 december	32	93	125

2014	Goodwill	Overige immateriële vaste activa	Totaal
Aanschaffingsprijs per 1 januari	37	112	149
Investerings	-	44	44
Acquisities	-	-	-
Vervreemdingen	-	-	-
Overige mutaties	-	53	53
Aanschaffingsprijs per 31 december	37	209	246
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	5	19	24
Afschrijvingen	-	19	19
Vervreemdingen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	-	29	29
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	5	67	72
Boekwaarde per 31 december	32	142	174

De overige mutaties zijn voornamelijk het gevolg van herziene inschatting van classificatie van materiële en immateriële vaste activa en hebben betrekking op software.

Onder de overige immateriële vaste activa is een bedrag opgenomen van € 3 miljoen welke betrekking heeft op aangekochte immateriële vaste activa.

De kasstromen die gebruikt zijn voor de vaststelling van bijzondere waardeverminderingen zijn gebaseerd op de door de des-

betreffende eenheid opgestelde businessplannen voor een periode van 3 jaar. Per kasstroomgenererende eenheid is een gewogen gemiddelde disconteringsvoet vastgesteld overeenkomstig met die van vergelijkbare bedrijven. De berekeningen die leiden tot bijzondere waardeverminderingen en terugnemingen hiervan zijn gebaseerd op een gewogen gemiddelde disconteringsvoet na belastingen die ligt tussen 5% en 7% (2013: tussen 7% en 9%). De goodwill ultimo boekjaar heeft volledig betrekking op het segment Reizigersvervoer.

4. Investerings verwerkt volgens de 'equity'-methode

De financiële gegevens van de investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode met een boekwaarde van € 185 miljoen (2013: € 197 miljoen) zijn als volgt:

(in miljoenen euro's)

2013

Naam entiteit	Merseyrail Ltd	Northern Rail Ltd	Vastgoed fondsen	Trans Link Systems BV	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
Procentueel Belang	50%	50%	53%	68,75%				
Vlottende activa	34	106	33	177	3		42	
<i>waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten</i>	20	60	21	157	2		20	
Vaste activa	12	12	285	19	-		49	
Kortlopende verplichtingen	40	112	16	151	2		20	
<i>waarvan kortlopende financiële verplichtingen</i>	-	-	-	-	-		4	
Langlopende verplichtingen	6	6	-	14	-		23	
<i>waarvan langlopende financiële verplichtingen</i>	2	-	-	-	-		1	
Netto vermogen (op basis van 100%)	-	-	302	31	1		48	
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens equity methode	-	-	161	21	1	183	14	197
Omzet	170	756	49	76	10		81	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	2	4	17	6	1		4	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	20	42	20	13	1		4	
Financieringsbaten	-	-	-	-	-		-	
Financieringslasten	-	-	-	-	-		-	
Winstbelasting	5	10	-	-	-		2	
Winst over de verslagperiode	15	32	20	13	1		3	
Totaalresultaat over de verslagperiode	15	40	20	13	1		3	
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	7	20	10	9	-	46	1	47
Aandeel in niet-gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	-	1	-	-	-	1	-	1
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	7	21	10	9	-	47	1	48
Ontvangen dividend	10	17	21	-	-	48	1	49

vervolg op
de volgende pagina

(in miljoenen euro's)

2014

Naam entiteit	Merseyrail Ltd	Northern Rail Ltd	Vastgoed fondsen	Trans Link Systems BV	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
Procentueel Belang	50%	50%	53%	68,75%				
Vlottende activa	32	94	30	227	5		41	
<i>waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten</i>	22	43	20	207	-		27	
Vaste activa	13	15	264	18	2		41	
Kortlopende verplichtingen	38	97	14	195	4		26	
<i>waarvan kortlopende financiële verplichtingen</i>	-	9	-	-	-		3	
Langlopende verplichtingen	7	17	-	15	-		14	
<i>waarvan langlopende financiële verplichtingen</i>	-	10	-	-	-		-	
Netto vermogen (op basis van 100%)	-	-5	280	35	3		42	
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens equity methode	-	-3	148	24	2	171	14	185
Omzet	187	705	45	81	27		88	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	2	5	17	5	-		6	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	23	22	16	15	4		5	
Financieringsbaten	-	-	-	-	-		-	
Financieringslasten	-	1	-	-	-		-	
Winstbelasting	6	4	-	-	-		2	
Winst over de verslagperiode	17	17	16	15	4		4	
Totaalresultaat over de verslagperiode	17	16	16	15	4		3	
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	8	9	9	11	2	39	1	40
Aandeel niet-gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	-	-1	-	-	-	-1	-	-1
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	8	8	9	11	2	38	1	39
Ontvangen dividend	9	11	20	7	2	49	1	50

Belangen in joint ventures

Merseyrail Services Holding Company Ltd en Northern Rail Holdings Ltd

De Merseyrail-concessie en de Northern Rail-concessie worden in 50/50 joint-arrangements uitgevoerd met Serco, een beursgenoteerde Britse onderneming. NS en Serco hebben gezamenlijke zeggenschap en elk een 50% financieel belang in de holding entiteiten. De concessies zijn ondergebracht in zelfstandige entiteiten, waarin de holding een 100% belang heeft. De resultaten van de holdings worden 50/50 uitgekeerd aan NS en Serco.

Vastgoedfondsen

De Groep heeft direct en indirect belangen in de volgende commanditaire vennootschappen:

	Percentage	Statutaire
	Deelname	zetel
Stationslocaties OG CV	55,8	Utrecht
Basisfondsen Stationslocaties CV	50,9	Utrecht

Door de participanten van de CV's is een gemeenschappelijk participatievermogen bijeengebracht dat voor gezamenlijke rekening en risico heeft belegd in vastgoedobjecten. De Groep is tevens beherend vennoot en belegt en beheert het vermogen voor rekening en risico van de vennoten, waarbij de beherend vennoot hoofdelijk aansprakelijk is voor de schulden van de commanditaire vennoot. Dientengevolge worden de belangen in de vastgoedfondsen aangemerkt als joint ventures.

Trans Link Systems BV

NS heeft in 2002 Trans Link Systems BV (hierna: TLS) opgericht. TLS is opgericht om de OV Chipkaart te ontwikkelen en te exploiteren. TLS is een besloten vennootschap (BV) waarvan de aandelen sinds 2008 in het bezit zijn van vier aandeelhouders. Ondanks dat de Groep 68,75% van de aandelen in haar bezit heeft wordt niet voldaan aan de consolidatie criteria.

NS heeft in 2014 tezamen met andere aandeelhouders van TLS de intentie uitgesproken dat TLS in handen zal komen van alle vervoerders in Nederland. Doel is om middels de oprichting van een coöperatie een solide OV-betalmarkt te creëren waarin alle vervoerders zijn vertegenwoordigd. Deze intentie zal waarschijnlijk leiden tot vervreemding van de aandelen in TLS welke zal plaatsvinden zodra overeenstemming is bereikt over de contractuele voorwaarden. Aangezien deze contractuele voorwaarden nog niet zijn vervuld ultimo 2014 is dit belang nog niet geëvalueerd als "aangehouden voor verkoop".

Ten aanzien van de investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode zijn er geen materiële voorwaardelijke activa en/of verplichtingen.

Ten aanzien van de waardering van de belangen in joint ventures zijn er geen significante schattingen en beoordelingen.

Een volledige lijst van groepsmaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures in overeenstemming met de volgens de artikelen 2:379 en 2:414 BW vereiste vermeldingen is neergelegd op het kantoor van het Handelsregister te Utrecht.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2014 NV Nederlandse Spoorwegen

5. Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen

(in miljoenen euro's)

	31 december 2014	31 december 2013
Tot de vaste activa behorende overige financiële activa		
Voor verkoop beschikbare financiële activa	151	136
Tot einde looptijd aangehouden financiële activa	1	2
Financiële leases	14	13
Overige financiële vaste activa	60	54
Totaal	226	205
Tot de vlottende activa behorende overige financiële activa		
Deposito's	223	231
Totaal	223	231

Deposito's en obligaties (opgenomen in voor verkoop beschikbare financiële activa en tot einde looptijd aangehouden financiële activa) zijn onder meer bestemd voor betaling van de aangegane investeringsverplichtingen van circa € 680 miljoen (2013: 330 miljoen), aflossing en rentebetaling van de leningen, langlopende voorzieningen en verplichtingen.

Onder de overige financiële vaste activa is een verstrekte lening aan HTM Personenvervoer N.V. in de vorm van cumulatief preferente aandelen opgenomen. Het verstrekte bedrag van € 30 miljoen is onderverdeeld in reële waarde van een lening (€ 26 miljoen) en reële waarde van een optie van € 4 miljoen. De waarde van de optie is gebaseerd op het cumulatieve marktconforme rendement (4%) dat NS moet

terugbetalen op het moment dat zij besluit om tussentijds de leenovereenkomst te beëindigen. Op het moment dat de Groep besluit om geen gebruik te maken van de optie zal de vervolgwaardering (geamortiseerde kostprijs) van zowel de lening als de opties ongewijzigd blijven. De optie wordt gezien de looptijd beschouwd als langlopend. Per 1 januari 2017 zullen, indien geen gebruik wordt gemaakt van de opties, de cumulatief preferente aandelen worden omgezet naar gewone aandelen met winstgerechtigdheid onder betaling van een aanvullende storting van € 15 miljoen.

Het met de overige beleggingen samenhangende krediet-, valuta- en renterisico van de Groep wordt nader toegelicht in noot 28.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2014 NV Nederlandse Spoorwegen

6. (Uitgestelde) belastingvorderingen en verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn als volgt te specificeren naar de betreffende rubrieken:

(in miljoenen euro's)

	Vorderingen		Verplichtingen	
	31 december 2014	31 december 2013	31 december 2014	31 december 2013
Materiële vaste activa	63	112	155	150
Immateriële vaste activa	-	-	4	-
Financiële vaste activa	-	-	8	-
Vorderingen	31	62	-	7
Aan komende jaren toe te rekenen baten	35	37	-	-
Voorzieningen	1	43	-	1
Langlopende verplichtingen	14	14	-	-
Overige posten	1	2	2	-
Verliescompensatie	150	115	-	-
Uitgestelde belastingvordering	295	385		
Uitgestelde belastingverplichting			169	158
Saldo van uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	126	227		
Kortlopende belastingvorderingen en -verplichtingen:				
Te vorderen winstbelasting	32	30		
Verschuldigde winstbelasting			8	8

vervolg op
de volgende pagina

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2014 NV Nederlandse Spoorwegen

Mutaties gedurende het verslagjaar in de tijdelijke verschillen tussen bedrijfseconomische waardering in de balans en de fiscale waardering, onderscheiden naar toevoegingen en verminderingen:

(in miljoenen euro's)
2013

	Bedrag waarover uitgestelde belasting wordt berekend per 1 jan. 2013	verwerkt in winst- en verlies rekening	verwerkt in niet gerealiseerde resultaten	Overige mutaties	Bedrag waarover uitgestelde belasting wordt berekend per 31 dec. 2013
Uitgestelde belastingvorderingen					
Materiële vaste activa	493	-23	-	-	470
Immateriële vaste activa	1	-1	-	-	-
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-
Vorraden	-	-	-	-	-
Vorderingen	367	-118	-	-	249
Aan komende jaren toe te rekenen baten	165	-19	-	-	146
Voorzieningen	263	-95	-3	-	165
Langlopende verplichtingen	76	-11	-11	-	54
Kortlopende verplichtingen	6	-1	-	-	5
Totaal tijdelijke verschillen	1.371	-268	-14	-	1.089
Uitgestelde belastingvordering over tijdelijke verschillen	344	-70	-4	-	270
Verliescompensatie	1	114	-	-	115
Totaal uitgestelde belastingvordering	345	44	-4	-	385
Uitgestelde belastingverplichtingen					
Materiële vaste activa	899	58	-	-	957
Immateriële vaste activa	20	-3	-	-	17
Financiële vaste activa	35	-	-	-	35
Vorderingen	2	-	-	-	2
Voorzieningen	1	-	-	-	1
Totaal tijdelijke verschillen	957	55	-	-	1.012
Uitgestelde belastingverplichting over tijdelijke verschillen	152	6	-	-	158
Wijziging van belastingpercentage tijdelijke verschillen	-	-	-	-	-
Totaal uitgestelde belasting- verplichting	152	6	-	-	158

vervolg op
de volgende pagina

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2014

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)
2014

	Bedrag waarover uitgestelde belasting wordt berekend per 1 jan. 2014	verwerkt in winst- en verlies rekening	verwerkt in niet gerealiseerde resultaten	Overige mutaties	Bedrag waarover uitgestelde belasting wordt berekend per 31 dec. 2014
Uitgestelde belastingvorderingen					
Materiële vaste activa	470	-521	9	292	250
Vorderingen	249	-123	-	-4	122
Aan komende jaren toe te rekenen baten	146	-7	4	-	143
Voorzieningen	165	-197	-	35	3
Langlopende verplichtingen	54	-3	10	-3	58
Kortlopende verplichtingen	5	1	-	-	6
Totaal tijdelijke verschillen	1.089	-850	23	320	582
Uitgestelde belastingvordering over tijdelijke verschillen	270	-210	5	80	145
Verliescompensatie	115	70	-	-35	150
Totaal uitgestelde belastingvordering	385	-140	5	45	295
Uitgestelde belastingverplichtingen					
Materiële vaste activa	957	51	7	23	1.038
Immateriële vaste activa	17	-4	-	-	13
Financiële vaste activa	35	-4	-	-	31
Vorderingen	2	-2	-	-	-
Voorzieningen	1	-	-	-	1
Overige posten	-	-131	-	141	10
Totaal tijdelijke verschillen	1.012	-90	7	164	1.093
Uitgestelde belastingverplichting over tijdelijke verschillen	158	-32	3	40	169
Wijziging van belastingpercentage tijdelijke verschillen	-	-	-	-	-
Totaal uitgestelde belastingverplichting	158	-32	3	40	169

De overige mutaties zijn het gevolg van aanpassingen in de fiscale positie als gevolg van het indienen van de aangifte.

Netto operationele verliezen die aangemerkt worden als fiscale verliezen volgens Nederland belastingwetten die door Nederlandse dochterondernemingen ontstaan kunnen in het algemeen worden verrekend met toekomstige winsten gerealiseerd in de negen jaar na het jaar waarin het verlies is geleden, en kan worden verrekend met de winst van het jaar voorafgaand aan het verlies jaar. Voor de posities in buitenlandse ondernemingen gelden vergelijkbare regels.

Op 31 december 2014 heeft de Groep uitgestelde belastingvorderingen ten bedrage van € 345 miljoen. Deze uitgestelde belastingvorderingen worden grotendeels gedekt door uitgestelde belastingverplichtingen die in de referentieperiode tot en met 2023 tot belastbare winst leiden en geprognoseerde winsten tot en met 2023 welke zijn gebaseerd op het Concernplan 2015 - 2017. Bij de prognoses is uitgegaan van de huidige samenstelling van de activiteiten van de Groep en met inachtneming van de HRN concessie die per 1 januari 2015 is ingegaan. De Groep beschikt daarenboven over tax planningmogelijkheden die indien nodig ten uitvoer zullen worden gebracht. Omdat de prognoses tot en met 2023 een inherente schattingsonzekerheid bevatten is als gevolg hiervan € 50 mil-

joen niet gewaardeerd. Dit leidt tot netto uitgestelde belastingvorderingen van € 295 miljoen.

Voor de Nederlandse vennootschapsbelasting geldt voor 2014 een tarief van 25% (2013: 25%). Voor de berekening van de uitgestelde belastingpositie is uitgegaan van het geldende tarief van 25%.

De totale uitgestelde netto positie latente belastingen ad per saldo € 126 miljoen te vorderen (2013: € 227 miljoen) is als volgt te verdelen:

- van Nederlandse fiscus te vorderen € 212 miljoen (2013: € 313 miljoen);
- van Duitse fiscus te vorderen € 14 miljoen (2013: € 12 miljoen);
- aan Britse fiscus te vorderen € 5 miljoen (2013: € 1 miljoen verschuldigd);
- aan Ierse fiscus verschuldigd € 105 miljoen (2013: € 97 miljoen)

Kortlopende belastingvorderingen en -schulden

De te vorderen winstbelasting ad € 32 miljoen (2013: € 30 miljoen) is als volgt te verdelen:

- van Britse fiscus te vorderen € 7 miljoen (2013: € 2 miljoen);
- van Nederlandse fiscus te vorderen: € 20 miljoen (2013: € 28 miljoen).
- overige € 5 miljoen (2013: nihil).

De verschuldigde winstbelasting ad € 8 miljoen (2013: € 8 miljoen) is als volgt te verdelen:

- aan Britse fiscus verschuldigd € 7 miljoen (2013: € 3 miljoen);
- aan Nederlandse fiscus verschuldigd nihil (2013: € nihil);
- aan Ierse fiscus verschuldigd € 1 miljoen (2013: € 5 miljoen).

7. Voorraden

(in miljoenen euro's)	31 december 2014	31 december 2013
Onderhoudsmaterialen	96	93
Projecten in aanbouw onverkocht	14	7
Handelsgoederen	9	9
Totaal	119	109

In 2014 bedraagt de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 5 miljoen (2013: € 10 miljoen). De cumulatieve waardevermindering, na onttrekkingen, bedraagt ultimo 2014 € 103 miljoen (2013: € 108 miljoen).

8. Debiteuren en overige vorderingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2014	31 december 2013
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	6	5
Debiteuren	182	211
Nog te factureren opbrengsten	98	71
Overige belastingen en sociale lasten	25	19
Overige vorderingen	188	239
Totaal	499	545

Onder de debiteuren en overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 22 miljoen (2013: € 52 miljoen) met betrekking tot verbonden partijen.

Het met debiteuren en overige vorderingen (exclusief onderhanden projecten in opdracht van derden) samenhangende kredietrisico alsmede de bijzondere waardevermindervingsverliezen staan vermeld in noot 28.

Onderhanden werken in opdracht van derden

(in miljoenen euro's)	31 december 2014	31 december 2013
Kosten onderhanden projecten	17	198
Gerealiseerde winsten en verliezen	-4	30
	13	228
Af: Gedecclareerde termijnen	7	253
	6	-25
Opgenomen onder:		
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	6	5
Vooruitontvangen bedragen onderhanden werken	-	-30

De crediteuren en overige schulden staan vermeld in noot 16.

9. Geldmiddelen

(in miljoenen euro's)	31 december 2014	31 december 2013
Kas- en banksaldi	774	718
Op korte termijn opvraagbare deposito's	-	40
Gebonden rekeningen	1	1
Totaal	775	759

De kas- en banksaldi staan volledig ter vrije beschikking.

Het renterisico van de Groep en een gevoeligheidsanalyse voor financiële activa en verplichtingen staan vermeld in noot 28.

10. Eigen vermogen

Voor het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar pagina 106.

Zowel per 31 december 2014 als per 31 december 2013 bestond het maatschappelijk kapitaal uit 4 miljoen gewone aandelen met een nominale waarde van € 453,78 (oorspronkelijk NLG 1.000). Er zijn 2.230.738 geplaatste aandelen die geheel zijn volgestort. Alle geplaatste aandelen zijn in handen van de Staat der Nederlanden. De houders van aandelen zijn gerechtigd tot dividend zoals dit jaarlijks wordt gedeclareerd op basis van het besluit van de algemene vergadering van

aandeelhouders betreffende de resultaatbestemming. De aandeelhouders hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens vergaderingen van de vennootschap.

In de aandeelhoudersvergadering van 4 maart 2014 zijn de jaarrekening over 2013 en de winstbestemming vastgesteld. Overeenkomstig het voorstel is het verlies over de verslagperiode van € 43 miljoen onttrokken aan de algemene reserve.

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Reserve omrek. verschillen	Afdekkings-reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Herwaarderings reserve deelnemingen	Totaal overige reserves
Stand per 1 januari 2013	2	-36	-	-	11	-23
Effect stelselwijziging	-	-	-	-	-	-
Herziene stand per 1 januari 2013	2	-36	-	-	11	-23
Niet-gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	-1	8	-	2	-	9
Herziene stand per 31 december 2013	1	-28	-	2	11	-14

(in miljoenen euro's)	Reserve omrek. verschillen	Afdekkings-reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Herwaarderings reserve deelnemingen	Totaal overige reserves
Herziene stand per 1 januari 2014	1	-28	-	2	11	-14
Niet-gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	4	-11	-	2	-1	-6
Stand per 31 december 2014	5	-39	-	4	10	-20

Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle koersverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van buitenlandse activiteiten, evenals door de omrekening van verplichtingen waarmee de netto-investering van de vennootschap in een buitenlandse groepsmaatschappij is afgedekt.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit de cumulatieve mutatie in de

reële waarde van afdekkingsinstrumenten wanneer de afgedekte transactie nog niet heeft plaatsgevonden of de afgedekte positie nog niet is afgewikkeld. Indien een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekking prospectief beëindigd. De cumulatieve winst of het cumulatieve verlies dat eerder in het eigen vermogen was opgenomen, blijft onderdeel uitmaken van het eigen vermogen totdat de verwachte transactie heeft plaatsgevonden. Het onder het eigen vermogen opgenomen bedrag wordt over-

geboekt naar de winst-en-verliesrekening (onder nettomutatie reële waarde uit het eigen vermogen overgeboekte kasstroomafdekkingen) in dezelfde periode waarin het afdekkinginstrument van invloed is op de winst-en-verliesrekening.

Reële-waardereserve

De reële-waardereserve omvat de cumulatieve mutatie in de reële waarde van voor verkoop beschikbare beleggingen totdat de belegging niet langer in de balans wordt opgenomen.

Actuariële reserve

De actuariële reserve heeft betrekking op de actuariële winsten en verliezen, bestaande uit het verschil tussen de werkelijke en de verwachte mutaties in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten op pensioenactiva.

Herwaarderingsreserve deelnemingen

De herwaarderingsreserve deelnemingen omvat de cumulatieve niet gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen van de investeringen verwerkt volgens de equity methode. De mutatie in 2014 heeft betrekking op door deze deelnemingen verwerkte mutaties in de afdekkingsreserve en actuariële reserve.

Algemene reserve

De verwerking in het eigen vermogen is na aftrek van belasting.

Dividend

De voorgestelde winstbestemming is opgenomen onder 'Overige gegevens' op pagina 176.

11. Aan komende jaren toe te rekenen baten

(in miljoenen euro's)	31 december 2014	31 december 2013
Financieringsvoordelen	2	3
Afkoopsommen	120	130
Aan komende jaren toe te rekenen baten	122	133
Af: naar kortlopend	-10	-11
Totaal langlopend per 31 december	112	122

Ultimo 2014 betreffen de aan komende jaren toe te rekenen baten het saldo van financieringsvoordelen en de afkoopsom loonkostensprong als gevolg van de verzelfstandiging van het spoorwegpensioenfonds in 1994. De afkoopsommen zullen naar verwachting vrijvallen tot 2035 ten gunste van het resultaat.

12. Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financiële verplichtingen van de Groep, die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

(in miljoenen euro's)	31 december 2014	31 december 2013
Langlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	737	617
Financiële leaseverplichtingen	75	75
Voor afdekking gebruikte renteswaps	30	38
Commodity derivaten	25	-
Totaal	867	730
Kortlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	44	44
Financiële leaseverplichtingen	16	13
Totaal	60	57
Totaal verplichtingen	927	787

Onder de onderhandse leningen is een schuld van HSA opgenomen eind 2014 van € 320 miljoen (2013: € 195 miljoen). Hiervan is € 277 miljoen opgenomen onder de langlopende verplichtingen voor het deel dat na 2015 wordt betaald. Het gedeelte dat in 2015 wordt betaald (€ 43 miljoen) is opgenomen onder kortlopende verplichtingen. De rente is vast en

bedraagt 3,027%. De lening zal per 1 januari 2015 worden opgenomen in de nieuwe HRN concessie.

Het met de leningen en overige financiële verplichtingen samenhangende liquiditeits-, valuta-, en renterisico van de Groep wordt nader toegelicht in noot 28.

13. Personeelsbeloningen

De personeelsbeloningen omvatten:

- verplichtingen aan vervroegd uitgetreden personeelsleden omvattend het bedrag van de toekomstige uitkering die voormalige werknemers ontvangen op grond van de toenmalige VUT-regeling en in het kader van de overgangsregeling vervroegde uittreding bij 40 dienstjaren (OVUT);
- andere werknemersvergoedingen op lange termijn waaronder jubileumuitkeringen;
- verplichtingen als gevolg van arbeidsongeschiktheid en aanvullingen op sociale uitkeringen;
- verplichtingen in verband met toegezegd-pensioenregelingen (voor nadere toelichting zie pagina 143 tot en met 146).

(in miljoenen euro's)	31 december 2014	31 december 2013
Toegezegd-pensioenregelingen	2	-
Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen	31	28
OVUT	-	5
Totaal	33	33

Pensioenverplichtingen

Voor het personeel van de NS groepsmaatschappijen gelden de pensioenregelingen van de volgende pensioenfondsen met vermelding van de aantallen aangesloten actieve deelnemers:

(in aantallen)	31 december 2014
Spoorwegpensioenfondsen	15.780
Bedrijfstakpensioenfondsen Horeca & Catering	3.162
Bedrijfstakpensioenfondsen voor het levensmiddelenbedrijf	631
Aanvullende pensioenregeling Servex	120
Greater Anglia	2.377
Abellio Transport Holdings	55
Abellio London & Surrey	1.863
Qbuzz	2.070

In alle gevallen waarin sprake is van aansluiting bij bedrijfstakpensioenfondsen geldt dat NS groepsmaatschappijen geen verplichting hebben tot het voldoen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van de toekomstige premies. Evenmin kunnen de NS groepsmaatschappijen rechten doen gelden op eventuele overschotten in de fondsen. Als gevolg hiervan zijn deze toegezegd-pensioenregelingen conform IFRS in deze jaarrekening verwerkt als toegezegde-bijdrage-regeling.

Het totale bedrag aan pensioenpremies ten laste van de winst-en-verliesrekening was in 2014 € 61 miljoen (2013: € 45 miljoen). De herziening van het vergelijkende cijfer 2013 is het gevolg van de toegepaste stelselwijziging joint arrangements (zie pagina's 107 tot en met 111).

Pensioenregeling Spoorwegpensioenfondsen (toegezegde-bijdrage-regeling)

De pensioenregeling voor de bedrijfstak Spoorwegen is ondergebracht bij het Spoorwegpensioenfondsen. Deze regeling wordt voor de financiële verantwoording als een toegezegde-bijdrage-regeling gekwalificeerd. De premie die met het spoorwegpensioenfondsen is overeengekomen, is een vaste, vooraf vastgestelde, jaarlijkse premie (2014: 8,1%), uitgedrukt in een percentage van de pensioengrondslag. Deze stijgt tot uiteindelijk de kostendeckende premie van het Spoorwegpensioenfondsen. Van de pensioenpremie die aan het Spoorwegpensioenfondsen wordt afgedragen, komt 2/3 deel voor rekening van de onderneming en 1/3 deel voor rekening van de medewerkers.

De onderneming heeft na betaling van de overeengekomen premie geen verplichting tot het betalen van aanvullende bedragen in geval sprake zou zijn van een tekort bij het pensioenfonds. De actuariële risico's en de beleggingsrisico's liggen bij het pensioenfonds en zijn deelnemers. De pensioenkosten worden tot 2035 deels gecompenseerd door de vrijval van de afkoopsom loonkostensprong (noot 11).

Voor Abellio London & Surrey, Qbuzz en de aanvullende pensioenregeling Servex geldt een toegezegde-bijdrage-regeling.

Toegezegde-pensioenregelingen

Abellio Transport Holdings

Abellio Transport Holdings heeft het beheer van de pensioenregeling voor hun personeel ondergebracht bij het Railways Pension Scheme. Het betreffende fonds is te beschouwen als ondernemingspensioenfondsen en de pensioenregeling als een toegezegd-pensioenregeling. De pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn bepaald op de actuariële berekeningen die per 31 december zijn uitgevoerd. Ultimo 2014 bedroeg de netto verplichting € 2 miljoen (2013: nihil), bestaande uit een bruto pensioenverplichting van € 9 miljoen en fondsbeleggingen van € 7 miljoen. De gemiddelde looptijd van de verplichting is 26 jaar.

Greater Anglia

Greater Anglia heeft het beheer van de pensioenregeling voor hun personeel ondergebracht bij het Railways Pension Scheme. De betreffende fondsen zijn te beschouwen als ondernemingspensioenfondsen en de pensioenregeling als een toegezegd-pensioenregeling.

Het nadelige verschil tussen pensioenverplichtingen en pensioenvermogen is opgenomen onder de overige langlopende verplichtingen en omvat het bedrag dat over de lengte van de concessieperiode (tot 6 februari 2016) zal leiden tot betaling. Het bedrag dat aan het einde van de concessieperiode resteert, is niet in de balans opgenomen, omdat dit tot de verplichtingen van de volgende concessieverkrijger zal behoren. Ultimo 2014 is de netto verplichting nihil (2013: nihil).

Van het totaal van berekende pensioenlasten komt 60% voor rekening van de werkgever en 40% voor rekening van de werknemers.

De pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn bepaald op de actuariële berekeningen die per 31 december zijn uitgevoerd.

Uitgangspunten toegezegde-pensioenregelingen

Bij de bepaling van de pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd (gebaseerd op gewogen gemiddelde):

Uitgangspunten

	2014	2013
Disconteringsvoet	3,8%	4,6%
Loonsomstijging	3,6%	3,9%
Pensioenstijging	2,4%	2,7%
Inflatie	3,1%	3,4%

Tabel voor de levensverwachtingen: 2010 SFO valuation (Greater Anglia) en S1NA tables met CMI 2011 projecties (Abellio Holdings).

Samenstelling

De samenstelling van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2014	31 december 2013
Reële waarde van de fondsbeleggingen	460	375
Contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten	722	603
Nadelig verschil	262	228
Aandeel van de werknemers	-104	-91
Nadelig verschil aan het einde van de concessieperiode	-156	-137
Afwaardering pensioenoverschot	-	-
Netto verplichtingen van de Groep (over de concessieperiode)	2	-

Gevoeligheidsanalyse

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen op balansdatum in een van de relevante actuariële veronderstellingen, waarbij andere veronderstellingen constant blijven, zouden de volgende invloed hebben op de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

(verandering met 0,25%) (in miljoenen euro's)	Toename	Afname
Disconteringsvoet	-35	37
Inflatie	37	-35
Toekomstige salarisverhogingen	15	-15

Verandering van de sterfteverwachting met 1 jaar zou een invloed hebben van circa € 18 miljoen op de brutoverplichting.

De invloed van deze wijzigingen op de netto verplichtingen van de Groep over de concessieperiode is naar verwachting beperkt gezien de overdracht van verplichtingen aan het einde van de Greater Anglia-concessie.

Verloop

Het verloop van het pensioenvermogen en van de pensioenverplichtingen is als volgt:

Verloop van het pensioenvermogen

(in miljoenen euro's)	2014	2013
Fondsbeleggingen op 1 januari	375	352
Rentebaten	18	15
Pensioenpremies	20	18
Uitbetaalde pensioenen	-13	-12
Administratiekosten	-4	-3
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	36	12
Koersresultaat	28	-7
Fondsbeleggingen op 31 december	460	375
Toegezegd-pensioenrechten op 1 januari	603	531
Pensioenlasten	23	20
Interestkosten	29	23
Uitbetaalde pensioenen	-13	-12
Netto-actuariële winst of verlies	35	51
Koersresultaat	45	-10
Toegezegd-pensioenrechten op 31 december	722	603

Samenstelling pensioenvermogen

De samenstelling van het pensioenvermogen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2014	31 december 2013
Aandelen	236	169
Vastrentende waarden	60	48
Vastgoed	48	35
Geldmiddelen	36	32
Overig	80	91
Totaal	460	375

Pensioenkosten in de winst-en-verliesrekening

(in miljoenen euro's)	31 december 2014	31 december 2013
Pensioenlasten	14	12
Renteresultaat	-	-
Administratiekosten	2	2
Totaal	16	14

Niet-gerealiseerde actuariële resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen

(in miljoenen euro's)	2014	2013
Actuariële winst of verlies als gevolg van:		
- demografische veronderstellingen	-	-
- financiële veronderstellingen	-67	-52
- aanpassing op grond van ervaringen	31	-
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	37	12
Resultaat veranderingen in de concessie	3	26
Veranderingen in deelnemersaandeel	-1	16
Totaal	3	2

De Groep verwacht € 17 miljoen aan pensioenlasten te verwerken inzake bovengenoemde toegezegd-pensioenregelingen in 2015. In 2014 was deze pensioenlast € 16 miljoen.

OVUT

Als gevolg van de CAO die in 1998 is afgesloten voor de sociale eenheid van de Groep is de VUT-regeling destijds vervangen door de vroegpensioenregeling. Voor personeelsleden die vóór de vroegpensioenleeftijd 40 dienstjaren bereiken en zijn geboren voor 1950 geldt een overgangsregeling. Voor personeelsleden die vóór de vroegpensioenleeftijd 40 dienstjaren bereiken en zijn geboren na 1949 geldt dat het voor deze categorie werknemers gereserveerde bedrag is ingezet

voor de levensloopregeling. De uitvoering van deze overgangsregeling is overgedragen aan het Spoorwegpensioenfonds. Ter afdekking van de verplichtingen is een bedrag ineens ter beschikking gesteld aan het Spoorwegpensioenfonds. De Groep heeft ultimo 2014 geen verplichtingen meer ten aanzien van de OVUT.

Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen

Hieronder zijn opgenomen jubileumverplichtingen. Voor de berekening van de jubileumverplichtingen wordt de prognosetafel AG2014 gebruikt.

Het verloop van de voorziening is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2014	2013
Verplichtingen op 1 januari	28	23
Uitkeringen	-3	-2
Actuariële resultaat	5	6
Oprenting	1	1
Verplichtingen op 31 december	31	28

Het kortlopend deel van deze voorziening bedraagt € 3 miljoen. De gevoeligheden zijn als volgt:

	2014	2013
Discontering (-0,5%)	4,1%	3,8%
Loonsomstijging (-0,5%)	-3,8%	-3,6%
Carrierekansen (+25%)	2,6%	2,5%
Ontslagkansen (+25%)	-4,4%	-4,1%

14. Voorzieningen

(in miljoenen euro's)

	Reorganisatie kosten en non- activiteitsregeling	Voorziening bodemsanering	Voorziening verlieslatende contracten	Overige voorzieningen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2014	45	91	168	74	378
Dotatie	4	-	5	13	22
Oprenting	-	11	7	-	18
Onttrekking	-6	-10	-180	-8	-204
Overige mutaties	-	-	-	1	1
Vrijval	-36	-	-	-4	-40
Boekwaarde per 31 december 2014	7	92	-	76	175
Langlopend	5	82	-	53	140
Kortlopend	2	10	-	23	35

Reorganisatiekosten en non-activiteitsregelingen

De voorziening voor reorganisatiekosten en non-activiteitsregelingen heeft tot doel het dekken van de kosten die in het kader van reorganisatiemaatregelen worden gemaakt. Het grootste deel van de voorziening is nodig voor afvloeiingsregelingen, overbruggingsbetalingen en herplaatsing van personeelsleden van wie de functie is opgeheven bij reorganisaties. De vrijval van de voorziening bestaat met name uit vrijval als gevolg de gewijzigde invulling van het TOP programma.

Voorziening voor bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering dient voor beheersing en opheffing van milieuschade. De voorziening is berekend met behulp van een disconteringsvoet van gemiddeld 1% (2013: 1%). De Groep verwacht dat tot 2030 verplichtingen uit hoofde van deze voorziening zullen voortvloeien. Een substantieel deel van deze voorziening betreft de voorziening die in 2030 zal moeten resteren. Dit deel heeft een langlopend karakter. Elke 5 jaar zal een herijking plaatsvinden die kan leiden tot veranderingen in het dotatiebeleid.

Voorziening voor verlieslatende contracten

Deze voorziening heeft voornamelijk betrekking op de verlieslatende concessieovereenkomst inzake de exploitatie van de HSL-Zuid. NS heeft zich jegens de Staat voor de exploitatie en de concessieverplichtingen van HSA tot 2015 garant gesteld. Per 1 januari 2015 worden de diensten over de HSL-Zuid en het hoofdrailnet geïntegreerd in een nieuwe concessie aan NS. De huidige concessie van HSA, met een oorspronkelijke looptijd van 15 jaar, is ingetrokken en de Concessieovereen-

komst is voortijdig beëindigd. Als gevolg van de beëindiging van de huidige HSL-Zuid concessie is de voorziening ultimo 2014 komen te vervallen.

Ultimo 2013 was de voorziening verlieslatend contract (€ 167 miljoen) voor de HSL-Zuid berekend op basis van de beste schatting op balansdatum van de contante waarde (4%) van de verwachte nettokosten van voortzetting van de huidige concessieovereenkomst tot 1 januari 2015.

Overige voorzieningen

Overige voorzieningen betreffen onder andere voorzieningen voor schade ten gevolge van ongevallen en brand en voorziening voor risico's als gevolg van de ontbinding van cross-border-leasetransacties.

15. Overlopende posten

Onder de overlopende posten is met name de verplichting opgenomen voor vernieuwing van spooransluitingen. Als gevolg van nieuwe inzichten ontstaan uit verkopen van indivi-

duële spooransluitingen is de verplichting met betrekking tot vernieuwing van de spooransluitingen voor een bedrag van € 27 miljoen vrijgevallen in 2014.

16 Crediteuren en overige schulden

(in miljoenen euro's)

	31 december 2014	31 december 2013
Vooruitontvangen bedragen uit onderhanden werken	-	30
Handelscrediteuren	162	227
Kortlopend deel van aan komende jaren toe te rekenen baten	10	11
Overige belastingen en sociale lasten	90	89
Overige schulden	361	364
Overlopende passiva	245	282
Totaal	868	1.003

Onder de overlopende passiva zijn de inzake overeenkomst FENS ontvangen gelden begrepen. Eind 2012 heeft NS van ProRail als gevolg van de uitwerking van het addendum op de raamovereenkomst FENS een bedrag ontvangen. De totale nog uitstaande verplichting is beschikt middels project-besluiten.

Van deze post heeft naar verwachting circa € 50 miljoen een looptijd langer dan 1 jaar. Daarnaast is onder de crediteuren en overige schulden een bedrag opgenomen van € 4 miljoen

(2013: € 21 miljoen) met betrekking tot verbonden partijen.

Het liquiditeitsrisico van de Groep uit hoofde van handelscrediteuren en overige te betalen posten staan vermeld in noot 28.

Voor een nadere toelichting op de post vooruitontvangen bedragen uit onderhanden werken wordt verwezen naar noot 8.

17. Vooruitontvangen baten

Dit betreft voornamelijk vooruitontvangen abonnementsgelden.

18. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Langlopende contracten

Ultimo 2014 bestaat een aantal meerjarige financiële verplichtingen jegens derden. In de eerste plaats hebben deze betrekking op operationele leaseovereenkomsten voor treinen, bedrijfsauto's en reproductieapparatuur. In de tweede plaats gelden meerjarige contracten voor dienstverlening door derden op het gebied van automatisering, arbozorg, onderhoud en schoonmaak.

Voor langlopende huurcontracten van kantoorruimten bedragen de totale verplichtingen € 189 miljoen (2013: circa € 90 miljoen).

Operationele leaseovereenkomsten

De verschuldigde bedragen uit hoofde van niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten vervallen als volgt:

Operationele leaseverplichtingen

(in miljoenen euro's)

	31 december 2014	31 december 2013
< 1 jaar	223	122
1-5 jaar	343	196
>5 jaar	309	350
Totaal	875	668

Abellio heeft in 2013 een overeenkomst gesloten voor de aankoop van treinen voor een bedrag van € 140 miljoen (levering in 2016). Tevens is een sale-en-leaseback contract afgesloten voor deze investering. De lessor draagt zorg voor de aanbatalingen. De totale verplichting voor Abellio, ter grootte van de operationele leaseverplichting, ultimo 2013 en 2014 is in bovenstaand overzicht begrepen.

Energiecontracten

In 2014 heeft de Groep met Eneco een tienjarig contract (2015-2024) afgesloten voor de levering van groene tractie-elektriciteit aan het materieelpark in Nederland. Vanaf 2015 rijdt 50% van de treinen in Nederland op groene stroom en in 2018 rijdt de Groep in Nederland volledig groen op het spoor. Ultimo 2014 bedraagt de afnameverplichting van de reeds afgedekte volumes en voor de vergoeding van programma verantwoordelijkheid en opslag voor groene stroom voor het 10-jarige contract voor de periode 2015-2024 € 194 miljoen. Voor 2015 is het totaal verwachte benodigde volume afgedekt. De transportkosten en energiebelasting maken geen deel uit van weergegeven afnameverplichting. Indien het verschil tussen marktwaarden en contractwaarde boven een bepaalde drempel uitkomt dient de Groep dan wel Eneco garanties dan wel cash collateral te stellen aan de andere partij. De storting en verplichting, indien deze er zijn, worden met elkaar gesaldeerd aangezien beide onlosmakelijk met elkaar samenhangen.

Abellio heeft voor enkele dochters brandstof-hedgecontracten afgesloten om zich deels in te dekken tegen de bewegingen in de brandstofprijs en de daarmee samenhangende valutarisico's. Hiertoe worden voor een gedeelte van haar brandstofkosten maandelijks forward-contracten gebruikt voor een toekomstige periode (variërend tussen primo 2015 en april 2020) ter indekking van de risico's ten aanzien van de brandstofkosten en de daarmee samenhangende valutarisico's.

Ten aanzien van deze forward contracten heeft Abellio garanties afgegeven voor een bedrag van € 10 miljoen.

Fiscale eenheid

Nagenoeg alle tot de Groep behorende dochterondernemingen zijn voor de vennootschapsbelasting gevoegd in de fiscale eenheid NS, met uitzondering van buitenlandse concernonderdelen. Dientengevolge is de Groep hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2014 heeft de Groep investeringsverplichtingen uitstaan voor € 680 miljoen (2013: circa € 330 miljoen), voornamelijk voor de aankoop en revisie van treinen en investeringen in stationsomgevingen.

Voorwaardelijke verplichtingen

Van het aandeel van de Groep in het geplaatste aandelenkapitaal (omgerekend € 125 miljoen) van Eurofima AG is omgerekend € 25 miljoen gestort. De Groep heeft een direct opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor omgerekend € 225 miljoen. De verplichting kan worden opgeëist indien de eigen vermogenspositie van Eurofima AG daar aanleiding toe geeft. Ten behoeve van Eurofima-leningen welke geen onderdeel uitmaken van de crossborderlease-financiering(en) zijn zekerheden verstrekt in de vorm van een pandrecht op rollend materieel.

Daarnaast hebben de Groep en geconsolideerde deelnemingen borgstellingen, bereidverklaringen en garanties afgegeven voor een totale waarde van circa € 350 miljoen (2013: circa € 566 miljoen).

Als gevolg van de afspraken over de IC Brussel met de Belgische vervoerder houdt de Groep rekening met een voor de

Groep negatief saldo in de verrekening van de exploitatielasten van dit traject. De omvang van dit saldo is afhankelijk van het exploitatieresultaat op dat traject.

Tegen NS en/of groepsmaatschappijen zijn claims ingediend die door haar worden betwist. Hoewel de afloop van deze

geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, is de verwachting dat deze geen negatieve financiële gevolgen van materiële betekenis zullen hebben. Voor toelichting ten aanzien van de claim van AnsaldoBreda wordt verwezen naar noot 1.

Concessies

De Groep heeft de volgende concessies:

Expiratiedatum

Hoofdrailnet/ HSL-Zuid	31-12-2024
Regionale vervoersconcessies	zie hierna
Merseyrail Electrics-concessie rondom Liverpool (Engeland)	20-07-2028
Northern Rail-concessie in Engeland	06-02-2016
Greater Anglia-concessie in Engeland	15-10-2016
ScotRail-concessie in Scotland (vanaf 1 april 2015)	31-03-2022
Abellio-concessies in Duitsland	zie hierna
Abellio London-concessies in Engeland	zie hierna
Qbuzz	zie hierna

Hoofdrailnet

De hoofdrailnet-concessie (HRN) is verleend door het ministerie van Infrastructuur en Milieu en betreft het reizigersvervoer per spoor op het hoofdrailnet in Nederland. De oude HRN-concessie en de HSL-concessie (zie volgende paragraaf) eindigden eind 2014 en het ministerie heeft in december 2014 een nieuwe geïntegreerde hoofdrailnet-concessie aan NS verleend voor de periode 1 januari 2015 tot 1 januari 2025. De treindiensten over de HSL-Zuid vallen met ingang van 1 januari 2015 ook onder deze concessie. In de concessie is vastgelegd dat de prestaties over de duur van de concessie verbeteren. Per 2019 zal een interimevaluatie plaatsvinden en een eindevaluatie per 2024. Indien NS de streefwaarden voor 2019 respectievelijk 2024 niet haalt, is NS per niet behaalde prestatie-indicator een geldsom verschuldigd voor een maximum totaalbedrag van € 19,5 miljoen per evaluatiemoment. Indien NS aan voorwaarden heeft voldaan dan is een maximale bonus te behalen van € 10 miljoen per evaluatie. Daarnaast kan de minister aan NS een boete van maximaal € 6,5 miljoen per jaar opleggen als NS de bodemwaarden uit de concessie voor de prestatie-indicatoren niet haalt. In 2014 bedroeg dit maximum nog € 2,75 miljoen.

De prestatie-indicatoren worden gemeten op de prestatiegebieden: algemeen (klantoordeel), deur-tot-deur reis, reis-

gemak (vervoercapaciteit in de spits), reisinformatie (bij ontregelingen), (sociale) veiligheid en betrouwbaarheid (reizigerspunctualiteit).

Met de overheid zijn onder andere afspraken gemaakt (de zogenaamde 'Redelijke Regeling') ten aanzien van de productiemiddelen (met name rollend materieel) die worden ingezet ten behoeve van de uitvoering van de hoofdrailnet-concessie. Afhankelijk van de eigendomssituatie en de vorm van aanbesteding kunnen de productiemiddelen bij (gedeeltelijk of geheel) verlies van de hoofdrailnet-concessie worden verhuurd aan de opvolgende concessiehouder, verkocht tegen boekwaarde of zal de lease 1 op 1 worden overgenomen door de opvolgende concessiehouder.

De Groep heeft vernomen dat binnen de bezwaartermijn na gunning van de concessie door twee partijen bezwaar is aangetekend tegen de concessie.

NS was in 2014 een totale gebruiksvergoeding (infraheffing en concessievergoeding) voor HRN en HSL verschuldigd van € 394 miljoen. In 2015 zal de totale gebruiksvergoeding circa € 370 miljoen bedragen voor de geïntegreerde hoofdrailnet/HSL-Zuid concessie.

HSL-Zuid

De concessie is gegund op basis van een openbare aanbesteding aan HSA, waarvan NS en KLM aandeelhouder zijn. De contractuele verplichtingen bestaan onder meer uit minimum-frequenties en maximumrijtijden, alsmede kwaliteitseisen (punctualiteit) en eisen aan klanttevredenheid /toegankelijkheid.

De looptijd van de concessie was oorspronkelijk 15 jaar. De aanvangsdatum is een aantal malen uitgesteld en door de Staat vastgesteld op 1 juli 2009. Gesprekken met de Staat hebben geresulteerd in een besluit om de huidige concessie in te trekken per 1 januari 2015, alsmede per die datum de concessieovereenkomst te beëindigen en vervolgens tot een integratie van diensten over de HSL-Zuid en het hoofdrailnet over te gaan in de nieuwe geïntegreerde concessie met een looptijd van 10 jaar.

NS heeft zich jegens de Staat garant gesteld voor de exploitatie en de concessieverplichtingen van HSA tot 2015. Voor de gebruiksvergoeding is een uitgestelde betalingsregeling overeengekomen die opgenomen is onder de leningen en overige financiële verplichtingen. De ultimo 2014 resterende verplichting van totaal € 320 miljoen zal tot 2025 in jaarlijkse termijnen van circa € 34 miljoen (exclusief rente) worden betaald.

Regionale vervoersconcessies

Dit betreft het reizigersvervoer per spoor op de hieronder aangegeven verbindingen.

In de concessie zijn de voorwaarden aangegeven betreffende frequentie, toegankelijkheid, serviceniveau en dergelijke.

De volgende drie concessies hebben een looptijd tot en met 12 december 2015:

- Gouda – Alphen aan den Rijn
- Zwolle – Kampen
- Rotterdam – Hoek van Holland Strand

Per 14 december 2014 maakt de stoptreindienst Zwolle-Enschede geen onderdeel meer uit van het hoofdrailnet. NS heeft voor deze verbinding een concessie met een looptijd tot en met 9 december 2017.

De concessies zijn verleend door de betrokken provincies of stadsregio. Voor de uitvoering van de concessies wordt een vergoedingsbedrag ontvangen van de concessieverlener.

Merseyrail-concessie

Deze concessie wordt in een 50/50 joint venture uitgevoerd met Serco, een beursgenoteerde Britse onderneming. Het betreft het reizigersvervoer per trein op het spoornetwerk in de omgeving van Liverpool. Het aantal treinkilometers is ongeveer 6 miljoen per jaar.

Er is een verplichting tot uitvoering van de vastgestelde dienstverlening (dienstregeling, kwaliteit van de dienstregeling) tegen een vastgestelde vergoeding van de regionale overheid. Elke vijf jaar vindt een evaluatie plaats waarbij zal worden getoetst of de operaties nog steeds “efficiënt” zijn. De eerste evaluatie heeft in 2009 plaatsgevonden. De tweede evaluatie is in een afrondende fase. De looptijd van de concessie is 25 jaar (tot en met 20 juli 2028).

Er is een optie voor verlenging met vijf jaar. Indien het contract niet wordt nagekomen, kan de concessie worden beëindigd. In dit geval bedraagt de hoogte van de financiële exposure £ 4 miljoen (NS-aandeel). De jaarlijkse vergoeding van de overheid (subsidie) is vastgelegd in het contract, en wordt jaarlijks geïndexeerd.

Northern Rail-concessie

Deze concessie wordt in een 50/50 joint venture uitgevoerd met Serco, een beursgenoteerde Britse onderneming. Het betreft het regionale en stedelijke reizigersvervoer in Noord-Engeland. Het aantal treinkilometers van deze concessie is ongeveer 45 miljoen per jaar. Er is een verplichting tot uitvoering van de vastgestelde dienstverlening (dienstregeling, kwaliteit van de dienstregeling) tegen een van tevoren vastgelegde vergoeding van de overheid (subsidie), die jaarlijks wordt geïndexeerd. In maart 2014 is een overeenkomst gesloten waarbij de concessie met 22 maanden is verlengd tot 6 februari 2016, met een optie tot een aanvullende verlenging met 2 maanden. Indien het contract niet wordt nagekomen, kan de concessie worden beëindigd. In dat geval is de financiële exposure £ 13 miljoen (NS-aandeel).

Greater Anglia-concessie

In 2011 heeft Abellio de Greater Anglia concessie gewonnen. Deze concessie wordt uitgevoerd door de 100% deelneming Abellio Greater Anglia Ltd. Het betreft reizigersvervoer per trein op het spoornetwerk in de Anglia regio in Oost-Engeland. Het aantal treinkilometers van deze concessie is

ongeveer 34 miljoen per jaar. De concessie is van start gegaan op 5 februari 2012 en loopt tot en met 19 juli 2014. In april 2014 is een overeenkomst gesloten waarbij de concessie met 27 maanden is verlengd tot 15 oktober 2016, met een optie tot een aanvullende verlenging met 6 maanden. Er is een verplichting tot uitvoering van de vastgestelde dienstverlening (dienstregeling, kwaliteit van de dienstregeling) tegen een van tevoren vastgelegde vergoeding aan de overheid, die jaarlijks wordt geïndexeerd. Indien het contract niet wordt nagekomen, kan de concessie worden beëindigd. In dat geval is de financiële exposure £ 40 miljoen. Tevens zijn er een vijftiental concessie verplichtingen die moeten worden nagekomen tijdens de duur van de concessie, met boeteclausules indien de verplichtingen niet worden nagekomen. Op 31 mei 2015 zullen een aantal metro-diensten worden overdragen aan Transport for London-concessies waardoor de omvang van de Greater Anglia concessie zal worden gereduceerd met een zesde.

ScotRail-concessie

In oktober 2014 heeft Abellio de ScotRail concessie gewonnen. De concessie heeft een looptijd van minimaal 7 jaar vanaf 1 april 2015. Met wederzijdse instemming kan een verlenging tot 31 maart 2025 plaatsvinden na een evaluatie in jaar 5, met een optie tot een aanvullende verlenging met 2 jaar tot 31 maart 2027. De ScotRail concessie is gegund door Transport Scotland en zal worden uitgevoerd door de 100% deelneming Abellio ScotRail Ltd. De huidige concessiehouder is First Group met intercity, regionaal en provinciaal reizigersvervoer per trein over het Schotse nationale spoornetwerk. Met 348 stations, 4.700 medewerkers en 90 miljoen reizen per jaar is de bedrijfsvoering intensief, maar vergelijkbaar met de omvang van Northern Rail (472 stations, 4.800 medewerkers en 90 miljoen reizen per jaar). Er is een verplichting tot uitvoering van de vastgestelde dienstverlening (dienstregeling, kwaliteit van de dienstregeling) tegen een van tevoren vastgelegde vergoeding van de overheid (subsidie), die jaarlijks wordt geïndexeerd. Indien het contract niet wordt nagekomen, kan de concessie worden beëindigd. In dat geval is de financiële exposure £ 60 miljoen.

Concessies in Duitsland

Abellio exploiteert diverse treindiensten in de regio's Noord-

Rijn-Westfalen. De concessies hebben een looptijd die eindigt variërend tussen 2019 en 2028. In 2012 is de railconcessie Saale-Thüringen-Südharz-Netz verworven met een startdatum in december 2015 en een jaaromzet van circa € 130 miljoen. In 2013 is de railconcessie Niederrhein-Netz gewonnen met een startdatum in december 2016 en een jaaromzet van circa € 42 miljoen.

Concessies in Londen

Abellio London exploiteert 43 buslijnen in Londen vanuit 5 depots en 37 buslijnen in Surrey. De concessies hebben een looptijd van gemiddeld 5 jaar met een optie tot verlenging met 2 jaar, afhankelijk van het behalen van prestatie criteria. Jaarlijks wordt circa 44 miljoen buskilometers afgelegd met een vloot van 672 bussen.

Concessies Qbuzz

Qbuzz exploiteert regionale busconcessies in Friesland (tot december 2016), Groningen-Drenthe (tot december 2017, daarna een voorgenomen verlenging met 2 jaar) en Utrecht (december 2013 tot december 2023). Op 31 december 2014 exploiteerde Qbuzz ruim 700 bussen en 26 trams.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2014

NV Nederlandse Spoorwegen

19. Opbrengsten

De opbrengsten kunnen als volgt worden uitgesplitst naar opbrengstcategorieën:

(in miljoenen euro's)	2014	2013
Reizigersvervoer	3.410	3.131
Knooppuntontwikkeling en -exploitatie	558	591
Overige activiteiten	53	67
Intra groep eliminaties	-88	-105
Totaal omzet	3.933	3.684
Overige opbrengsten	211	189
Totaal opbrengsten	4.144	3.873

Onder omzet knooppunt ontwikkeling en -exploitatie is een bedrag begrepen van € 68 miljoen (2013: € 131 miljoen) met betrekking tot ontwikkelactiviteiten.

20. Kosten personeel

(in miljoenen euro's)	2014	2013
Lonen en salarissen	1.152	1.122
Premies sociale verzekeringen	166	156
Bijdragen aan toegezegde-bijdrage pensioenregelingen	41	31
Bijdragen aan toegezegd-pensioenregelingen	16	14
Overige personeelskosten	71	71
Inhuur personeel	100	96
Totaal	1.546	1.490

Gemiddelde personeelsbezetting, uitgedrukt in mensjaren:

	2014	2013
Reizigersvervoer	21.464	21.967
Knooppuntontwikkeling en -exploitatie	3.412	3.309
Overige activiteiten	491	499
Totaal	25.367	25.775

Beloningen van bestuurders

Inleiding

In 2012 heeft herijking plaatsgevonden van het beloningsbeleid voor de raad van bestuur van NS. Daarbij is er gekeken naar de maatschappelijke ontwikkelingen op dit gebied in Nederland. Ultimo 2012 is er een nieuw beloningsbeleid voor de raad van bestuur ingevoerd dat van toepassing is op de vanaf dat moment aan te trekken leden van de raad van bestuur.

Kerndoelstelling van het nu geldende beloningsbeleid is de raad van commissarissen in staat te stellen om goed gekwalificeerde leden voor de raad van bestuur aan te trekken en te behouden. Het beloningsbeleid dient de doelstellingen en strategie van NS te ondersteunen en te bevorderen.

Remuneratie 2014

De remuneratie van de CEO is gebaseerd op dit nieuwe beloningsbeleid. De remuneratie voor de op 1 januari 2013 zittende leden van de raad van bestuur is gebaseerd op het beloningsbeleid zoals dat daarvoor van toepassing was.

De beloning wordt vastgesteld op voorstel van de remuneratiecommissie door de raad van commissarissen. De remuneratiecommissie bestaat uit mevrouw T.M. Lodder (voorzitter), de heer C.J. van den Driest en mevrouw I. Jankovich. Besproken zijn onder meer het beloningsbeleid en de targets voor de ExCo (statutaire en niet-statutaire posities) en de uitgangspunten van het beloningsbeleid voor het management (boven-cao).

Elementen van de beloning en de verhouding tussen de elementen

De beloning van de raad van bestuur bestaat uit een vast inkomen met secundaire arbeidsvoorwaarden (onkostenvergoeding, leaseauto, pensioen) en een variabel inkomen korte termijn.

Hoogte van de beloning in relatie tot de externe beloningsmarkt

De totale beloning wordt op basis van het beloningsbeleid gebaseerd op een gewogen combinatie van de beloningsverhoudingen in twee externe Nederlandse referentiemarkten, t.w. 'publiek en semi-publiek' en 'privaat'. Op basis van de medianen uit deze markten wordt een gewogen mediaan vastgesteld in de verhouding 60 'publiek en semi-publiek': 40 'privaat'. Ten aanzien van de peergroup 'publiek en semi-publiek' is een groep samengesteld van organisaties die qua aard, omvang, complexiteit en impact zoveel mogelijk van vergelijkbare orde zijn als NS. Deze semi-publieke groep is eind 2012 vastgesteld en bestaat uit AMC, Belastingdienst, Connexxion, GVB, Havenbedrijf Rotterdam, Ministerie van I&M, ProRail en Vitens. Er wordt gekeken naar de 'total cash' beloning van de topbestuurders van deze organisaties. Voor de private markt wordt gekeken naar het beloningsniveau van Nederlandse bestuurdersfuncties met vergelijkbaar functieniveau. De bestuursfuncties bij NS worden hiertoe geanalyseerd met behulp van de functiewegingsmethodiek van Hay Group, een methodiek die binnen NS ook voor andere functies wordt gebruikt. Het referentie-inkomen voor het vaste inkomen van de CEO ligt 20% boven het referentie-inkomen van de andere leden van de raad van bestuur.

Het vaste inkomen van de leden van de raad van bestuur is in 2014 niet aangepast. De loonontwikkeling van de raad van bestuur is gebaseerd op de ontwikkeling van lonen binnen de NS CAO. De laatste aanpassing van het vaste inkomen was in 2013.

Prestatiecriteria variabel beloningsdeel

Het variabele inkomen is gericht op de realisatie van uitdagende doelstellingen binnen één boekjaar en bedraagt voor de huidige CEO op basis van het geldende beloningsbeleid maximaal 20% van het vaste inkomen. Het variabele inkomen

bedraagt voor het andere lid van de raad van bestuur maximaal 40% van het vaste inkomen, dit is gebaseerd op het voorheen geldende beloningsbeleid.

Het variabele deel is opgebouwd uit 2 categorieën, te weten het reizigersbelang en het bedrijfseconomische belang. In de onderlinge weging tussen de categorieën wordt een factor 75:25 gehanteerd. Het behalen van het gebudgetteerde bedrijfsresultaat voor interest en belastingen ("EBIT") wordt gehanteerd als bedrijfseconomische doelstelling. De categorie reizigersbelang legt een nadrukkelijke link naar de maatschappelijk belangrijke "openbaar vervoer" functie. De doelstellingen hebben betrekking op algemeen klantoordeel, reizigerspunctualiteit, veiligheid en reputatie. Beide categorieën kennen meetbare prestatiecriteria, waarvoor targets worden afgesproken die over een tijdvak van één jaar worden gemeten en beoordeeld. Een score van minder dan 90% op de doelstellingen algemeen klantoordeel, reizigerspunctualiteit en reputatie en/of in de financiële categorie leidt er toe dat geen variabel inkomen over dat jaar wordt vastgesteld. In het beloningsbeleid is een claw-back clause opgenomen. De Raad van Commissarissen behoudt zijn discretionaire bevoegdheid tot het vaststellen van het variabel inkomen.

In 2014 is geen variabele beloning over de prestaties van NS in 2013 aan de raad van bestuur uitbetaald.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat alle vooraf met de raad van bestuur overeengekomen variabele beloningsdoelstellingen over 2014 zijn behaald. Over de mogelijkheid tot toekenning van een variabele beloning is de raad van commissarissen nog in beraad.

Pensioenregeling

De leden van de raad van bestuur nemen deel aan de pensioenregeling van het bedrijfstakpensioenfonds (Spoorwegpensioenfonds).

Arbeidsovereenkomsten

De heer T.H. Huges is met ingang van 1 oktober 2013 tot CEO van NS benoemd voor een periode van 4 jaar. In de met hem gesloten arbeidsovereenkomst heeft de raad van commissarissen de corporate governance code nr. II.1.1 en nr. II.2.8 gevolgd

ten aanzien van respectievelijk de duur van de benoeming en een eventuele schadeloosstelling. De variabele beloning bedraagt maximaal 20% van het vaste salaris. Voorts worden de kosten van de zorgverzekering voor de heer Huges vergoed.

De heer E.M. Robbe is met ingang van 1 januari 2011 voor een periode van 4 jaar benoemd als lid van de raad van bestuur. De aandeelhouder heeft hem per 1 januari 2015 voor nogmaals 4 jaar herbenoemd. Ook in zijn arbeidsovereen-

komst zijn de hierboven genoemde corporate governance-uitgangspunten opgenomen. De variabele beloning bedraagt op basis van zijn arbeidsovereenkomst maximaal 40% van het vaste salaris.

Bezoldiging raad van bestuur

De specificatie van de brutobeloningsbedragen per lid van de raad van bestuur die voor rekening van de vennootschap komen, zijn:

In euro's	2014	2013
T.H. Huges		
Vast salaris	430.000	107.500
Variabele beloning	nog te bepalen	-
E.M. Robbe		
Vast salaris	392.538	391.586
Variabele beloning	nog te bepalen	-
M.W.L. van Vroonhoven*		
Vast salaris	98.135	391.586
Variabele beloning	-	-
A. Meerstadt**		
Vast salaris	-	378.521
Totaal	920.673	1.269.193

*1 januari tot en met 31 maart 2014

** 1 januari tot en met 30 september 2013

Interne salarisverhouding

Het totale inkomen, inclusief een maximale variabele beloning van 20%, van de medewerker met het hoogste vaste salaris, de CEO, is 11 maal de mediaan van de salarissen van alle NS-werknemers in Nederland.

Crisisheffing

Het bedrag aan bezoldiging raad van bestuur over 2013 is exclusief een bedrag van € 114.921 aan crisisheffing. Over 2014 is geen crisisheffing verschuldigd.

Pensioen

Het werkgeversdeel van de pensioenlasten bedraagt voor de gehele raad van bestuur in 2014 € 48.082 (2013: € 53.278). Het werkgeversdeel van de pensioenlasten is 2/3 deel van de totale pensioenlasten.

Leaseauto's

Conform de leaseautoregeling van NS hebben de leden van de raad van bestuur recht op een leaseauto. In de regeling

bestaat de mogelijkheid om af te zien van een leaseauto, tegen bruto uitbetaling van het leasebedrag. De heer Huges maakt gebruik van deze regeling en ontvangt overeenkomstig de regeling een bedrag van € 1.310 bruto per maand. In de regeling is tevens de mogelijkheid opgenomen om te kiezen voor een goedkopere leaseauto, met bruto uitbetaling van het verschil tussen de feitelijke leasekosten en het maximaal toegestaan leasebedrag. De heer Robbe maakt gebruik van deze optie. Hij heeft een leaseauto en ontvangt daarnaast een bedrag van € 277 bruto per maand.

Beëindiging dienstverband van mevrouw Van Vroonhoven

Mevrouw Van Vroonhoven heeft het dienstverband met NS op haar verzoek per 1 april 2014 beëindigd. Van 1 januari tot en met 31 maart 2014 is aan haar een bedrag ter grootte van € 98.135 bruto uitgekeerd. Zij had een leaseauto en ontving een bedrag van € 525 bruto per maand, zijnde het verschil tussen de feitelijke leasekosten en maximaal toegestaan leasebedrag. Er is geen sprake van een vertrekregeling.

Beëindiging dienstverband van de heer Meerstadt

Het dienstverband van de heer A. Meerstadt met NS is op zijn verzoek per 1 april 2014 beëindigd. Vanaf het neerleggen van zijn president-directeurschap per 1 oktober 2013 tot einde dienstverband was hij adviseur van de raad van bestuur met behoud van zijn salaris en overige arbeidsvoorwaarden conform zijn arbeidsovereenkomst. Van 1 oktober 2013 tot en met 31 december 2013 is aan hem in verband daarmee een bedrag ter grootte van € 126.583 uitgekeerd en van 1 januari tot en met 31 maart 2014 is eveneens een bedrag ter grootte van € 126.583 uitgekeerd.

Beloning commissarissen

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2014 bedraagt in totaal € 204.560. In 2013 bedroeg de ten laste van de vennootschap gekomen beloning van commissarissen van het concern € 211.347. De beloning bestaat uit een vast honorarium en een vergoeding voor deelname aan een of meer commissies. De specificatie van de bedragen per commissaris is als volgt:

In euro's	2014	2013
G. van de Aast (per 4 maart 2014) lid auditcommissie	24.821	-
C.J. van den Driest voorzitter RvC, lid remuneratie- en nominatiecommissies	39.700	38.965
F.J.G.M. Cremers (tot 5 maart 2014) vice-voorzitter RvC, voorzitter auditcommissie	6.930	40.150
I.M.G. Jankovich lid remuneratie- en nominatiecommissies	29.900	23.803
T.M. Lodder vice-voorzitter RvC, voorzitter remuneratie- en nominatiecommissies	39.258	34.900
P. Rosenmöller lid auditcommissie	29.900	29.900
J.J.M. Kremers voorzitter auditcommissie	34.051	29.900
M.J. Oudeman (tot 13 maart 2013)	-	5.898
W. Meijer (tot 13 maart 2013)	-	7.831
Totaal	204.560	211.347

Er zijn geen leningen, voorschotten of garantstellingen ten behoeve van leden van de raad van bestuur of commissarissen verstrekt door de vennootschap.

Alle aandelen van NV Nederlandse Spoorwegen zijn in handen van de Staat der Nederlanden. Er zijn geen rechten toegekend aan leden van de raad van bestuur, commissarissen of personeelsleden om aandelen in de vennootschap te nemen of te verkrijgen.

21. Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen

(in miljoenen euro's)	2014	2013
Afschrijvingskosten Materiële vaste activa	306	320
Afschrijvingskosten Vastgoedobjecten	7	7
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	19	8
Totaal afschrijvingskosten	332	335
Bijzondere waardeverminderingen en terugneming Materiële vaste activa	-2	274
Bijzondere waardeverminderingen Vastgoedobjecten	2	1
Bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	-	-
Totaal bijzondere waardeverminderingen	-	275
Totaal	332	610

22. Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden en Geactiveerde productie eigen bedrijf

(in miljoenen euro's)	2014	2013
Materiaalverbruik	270	298
Energieverbruik	203	187
Totaal	473	485

Geactiveerde productie eigen bedrijf

De geactiveerde productie eigen bedrijf bevat de direct toerekenbare personeelskosten en kosten voor materialen die gebruikt zijn bij de constructie van activa voor eigen gebruik. Dit heeft met name betrekking op de revisie van treinen.

23. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

(in miljoenen euro's)	2014	2013
Kosten van uitbesteed werk	94	133
Schoonmaakkosten	73	72
Onderhoudswerkzaamheden	110	105
Automatiseringskosten	173	155
Totaal	450	465

24. Infraheffing en concessievergoeding

De gebruiksvergoeding voor de Nederlandse treinconcessies bedroeg in 2014 € 394 miljoen (2013: € 358 miljoen). De gebruiksvergoeding voor de Engelse treinconcessie bedroeg in 2014 € 357 miljoen tegenover € 329 miljoen in 2013. De gebruiksvergoeding voor de Duitse railinfrastructuur bedroeg in 2014 € 28 miljoen (2013: € 21 miljoen).

25. Overige bedrijfslasten

Tot de overige bedrijfslasten behoren onder meer verzekeringen, kosten van huisvesting en inventaris, honoraria controlerend accountant, publiciteitskosten, huur- en leasekosten bedrijfsmiddelen en dotaties aan voorzieningen.

Honoraria controlerend accountant

(in miljoenen euro's)

	2014	2013
Wettelijke controles	1,3	1,7
Andere assuranceopdrachten	0,1	1,4
Belastingadviesdiensten	-	-
Overige dienstverlening	-	0,8
Totaal	1,4	3,9

De honoraria controlerend accountant bevat de honoraria van zowel de diensten in Nederland als die van het buitenlandse netwerk.

26. Nettofinancieringsresultaat

(in miljoenen euro's)

	2014	2013
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening		
Rentebaten uit voor verkoop beschikbare financiële activa	2	1
Rentebaten uit deposito's met looptijd langer dan een maand	1	1
Rentebaten uit tegoeden bij banken	1	4
Rentebaten uit overige beleggingen	12	5
Financieringsbaten	16	11
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-10	-7
Rentelasten uit renteswaps ten behoeve van kasstroomafdekkingen	-13	-14
Financieringsvoordelen	2	8
Koersverschillen	-1	-
Rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen	-29	-24
Financieringslasten	-51	-37
Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-35	-26
Direct in het eigen vermogen opgenomen		
Valutaomrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	4	-1
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	-14	11
Herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity methode	-4	-
Winstbelasting op baten en lasten die rechtstreeks in het eigen vermogen zijn verwerkt	3	-3
Direct in het eigen vermogen opgenomen financieringsresultaat, na belasting	-11	7
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	-11	7
Minderheidsbelang	-	-
Direct in het eigen vermogen opgenomen financieringsresultaat, na belasting	-11	7

27. Winstbelasting

(in miljoenen euro's)

	2014	2013
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening		
Acute belastingen	2	14
Latente belastingen	-108	39
Totaal winstbelastingen	-106	53
Aansluiting met het effectieve belastingtarief		
Resultaat voor belasting	286	-96
Niet-aftrekbare kosten	4	4
Overige permanente verschillen	-35	-22
Belastbaar resultaat	255	-114
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting (2014 en 2013: 25%)	-64	29
Effect van het belastingtarief in buitenlandse jurisdicties (ander tarief)	14	16
Herziening waardering belastingposities	-10	-
Effect van het niet waarderen van uitgestelde belastingvorderingen	-50	9
Afwikkeling voorgaande jaren	4	-1
Totaal winstbelastingen	-106	53
Winstbelasting op baten en lasten die rechtstreeks in het eigen vermogen zijn verwerkt	2	-4

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland, Engeland, Ierland, België, Duitsland, Tsjechië, Frankrijk en de Scandinavische landen, rekening houdend met de fiscale bepalingen die permanente verschillen geven tussen de bedrijfseconomische en de fiscale resultaatbepaling. De fiscale bepalingen omvatten onder andere de deelnemingsvrijstelling en de beperking van aftrekbare kosten.

De effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting bedraagt 37% (2013: 55%).

Over de fiscale aangiften tot en met 2011 bestaat overeenstemming met de Belastingdienst. Over de daarop volgende jaren is nog geen definitieve aanslag ontvangen. In de jaarrekeningen van voorgaande jaren en in dit jaar is de belasting verantwoord op basis van de ingediende aangiften.

28. Financieel risicobeheer

Financiële instrumenten zijn overeenkomsten die leiden tot een financieel actief bij één partij en een financiële verplichting of eigen-vermogensinstrument bij een andere partij. Hieronder vallen zowel traditionele financiële instrumenten (vorderingen, schulden en effecten) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Financiële instrumenten brengen in beginsel risico's mee. Bij de Groep gaat het voornamelijk om marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Deze paragraaf geeft toelichting op de doelstellingen en het beleid betreffende de beheersing van risico's uit hoofde van financiële instrumenten, alsmede het beheer van kapitaal.

Het risicobeleid van de Groep heeft als doel de risico's waarmee de Groep zich geconfronteerd ziet, in kaart te brengen en te analyseren, passende risicolimieten en -controles te bepalen en naleving van de limieten te bewaken. Beleid en systemen voor financieel risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en, waar nodig, aangepast aan de veranderingen in de marktomstandigheden en de activiteiten van de Groep.

Ten behoeve van een adequaat risicobeheer is aanvullend beleid vastgesteld voor een aantal bedrijfsonderdelen. Zo kennen NS Insurance en Abellio specifieke risicobeheersing ten opzichte van de bedrijfsonderdelen waarvoor Corporate Treasury inhoud geeft aan het financiële risicobeheer.

Voorzover het beleid van Corporate Treasury betrekking heeft op de bedrijfsonderdelen is dit beleid opgenomen in het Handboek Cashmanagers (dat een onderdeel is van de totale NS Reporting Manual) dat voor iedere Nederlandse medewerker die toegang heeft op het NS-Intranet. De Groep wil aan de hand van beleidsnormen en -procedures een gedisciplineerd en constructief klimaat ontwikkelen waarin alle werknemers hun rol en verplichtingen begrijpen. De Groep streeft er tevens naar om kennis en kunde te spreiden over meerdere functionarissen opdat een te grote mate van afhankelijkheid van individuele personen wordt beperkt.

Via Abellio neemt de Groep deel in buitenlandse vervoersconcessies. Deze activiteiten vinden hoofdzakelijk plaats in Engeland deels middels een joint venture met partner Serco, waarin beide partijen gelijk zijn vertegenwoordigd. Voorts heeft Abellio ondernemingen in Nederland en Duitsland. De aard van de risico's en beheersmaatregelen zijn vergelijkbaar met NS, rekening houdend met de omvang van deze activiteiten.

De Auditcommissie en de raad van commissarissen zien toe op de toereikendheid van het risicobeheerkader in samenhang met de risico's waarmee de Groep te maken heeft. De Auditcommissie van de Groep wordt in haar toezichthoudende functie bijgestaan door NS Audit en de afdeling Corporate Finance and Administration. NS Audit levert door het uitvoeren van regelmatige en incidentele evaluaties, aanvullende assurance over de goede beheersing van alle bedrijfsprocessen van NS. De bevindingen van NS Audit worden gerapporteerd aan de Auditcommissie.

Verzekeringstechnische risico's

In het kader van haar bedrijfsactiviteiten loopt de Groep risico's die verzekerd kunnen worden. Risico's boven het eigen behoud van de bedrijfsonderdelen worden beheerst via dochteronderneming NS Insurance. Dit betreft het risico van bots-, brand-, bedrijfs- en aansprakelijkheidsschades. De maximale omvang van deze schades wordt eens in de drie jaar, of vaker indien gewijzigde omstandigheden daartoe nopen, berekend door externe deskundigen. Dochteronderneming NS Insurance verzekert de genoemde risico's van de bedrijfsonderdelen. Zij verzekert geen derde partijen. Indien de totale jaarlijkse schadelast het eigen behoud van NS Insu-

rance overschrijdt, wordt deze door herverzekering gedekt. De reguliere schades van de Groep worden vergoed uit de premie-inkomsten en beleggingsopbrengsten van NS Insurance. Indien de schade hoger is dan de reguliere schade doch lager dan het eigen behoud van NS Insurance, wordt deze voldaan uit de – toereikende – vrije reserve van NS Insurance.

NS Insurance is herverzekerd door middel van stop-loss-herverzekeringscontracten. Periodiek worden MPL-(Maximum Possible Loss) onderzoeken gedaan om onderverzekering te voorkomen. NS Insurance sluit, indien de marktomstandigheden dit mogelijk maken, uitsluitend herverzekeringen af bij partijen met een rating van ten minste A +, stable outlook. Indien de rating daalt beneden A- is zij in de gelegenheid de herverzekeringsovereenkomst op te zeggen. Dit heeft zich tot op heden niet voorgedaan. De herverzekeraars van NS Insurance hebben een rating van minimaal A -.

NS Insurance is een verzekeringsmaatschappij, die onder toezicht staat van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. De gewenste omvang van de aan te houden vrije reserves wordt, zoals in de verzekeringsbranche gebruikelijk, gekoppeld aan de door De Nederlandsche Bank vereiste solvabiliteitsmarge. In de (industriële) verzekeringsmarkt is het gebruikelijk vrije reserves aan te houden ter grootte van factor 3 keer de solvabiliteitsmarge. Voor 2014 is een solvabiliteitsmarge vereist van circa € 4 miljoen. Voor NS Insurance betekent dit dat een vrije reserve van € 12 miljoen toereikend is. NS Insurance voldoet hier ruimschoots aan.

Informatie omtrent risico's en financiële instrumenten

De volgende financiële risico's kunnen worden onderscheiden: marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Daarnaast zijn er nog risico's uit hoofde van crossborder-leasetransacties.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten en uitgaven van de Groep of de waarde van de beleggingen in financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen, zoals die van grondstofprijzen, valutakoersen en rentetarieven. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement.

Prijrisico grondstoffen

De Groep is gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de energieprijzen. In 2014 heeft de Groep met Eneco een tienjarig contract (2015-2024) afgesloten voor de levering van groene tractie-elektriciteit aan het materieelpark in Nederland. Vanaf 2015 rijdt 50% van de treinen in Nederland op groene stroom en in 2018 rijden we in Nederland volledig groen op het spoor. Ultimo 2014 bedraagt de afnameverplichting o.b.v. het 10-jarige contract € 194 miljoen (2013: € 105 miljoen voor alleen 2014 op basis van contract met Essent). De transportkosten en energiebelasting maken geen deel uit van weergegeven afnameverplichting. Het contract dekt de volgende risico's als volgt (gedeeltelijk) af:

- **Prijrisico:** de vergoedingen voor de Programma Verantwoordelijkheid en Garanties van Oorsprong liggen de gehele contractperiode vast. Het contract biedt de mogelijkheid voor toekomstige jaren de benodigde elektriciteit op basis van een hedge-strategie in te kopen waarmee de mate van blootstelling aan de marktprijs wordt beperkt.
- **Kredietrisico:** het kredietrisico is beperkt tot de credit rating afhankelijke drempels. Indien de zogeheten Exposure (deze houdt o.a. rekening met het verschil tussen marktwaarden en contractwaarde van ingedekt elektriciteit op basis van hedge strategie) boven een bepaalde credit rating afhankelijke drempel uitkomt dient de Groep dan wel Eneco garanties dan wel cash col-lateral te stellen aan de andere partij.
- **Volumerisico:** het volume risico is beperkt omdat voor elk nieuw jaar het volume het jaar daarvoor opnieuw wordt opgegeven. Binnen het betreffende jaar geldt in aanvulling op voorgaande nog een bandbreedte t.a.v. het volume waarbinnen meer of minder verbruik geen effect heeft op de prijs.
- **Imagorisico:** het contract voorziet in evaluatie in 2019 of de verduurzaming van de tractie-elektriciteit in voldoende mate heeft plaatsgevonden. Indien dit onverwacht en onverhoopt niet het geval zou zijn dan heeft NS het recht het contract te beëindigen met ingang van 2020.

Abellio heeft voor enkele dochters brandstof-hedgecontracten afgesloten om zich deels in te dekken tegen de bewegingen in de brandstofprijzen en de daarmee samenhangende valutarisico's. Hiertoe worden voor een gedeelte van haar brandstofkosten maandelijks forward-contracten gebruikt

voor een toekomstige periode (variërend tussen ultimo 2014 en 2016) ter indekking van de risico's ten aanzien van de brandstofkosten en de daarmee samenhangende valutarisico's. De met deze hedgecontracten afgegeven garanties zijn opgenomen in noot 18.

Leegstandrisico vastgoedbeleggingen

Ten aanzien van de vastgoedbeleggingen loopt de Groep het risico op leegstand. Ter beperking van dit risico maakt de Groep gebruik van langdurige huurovereenkomsten met solide partijen. Ondanks afname van de gemiddelde resterende looptijd van de huurovereenkomsten bedraagt deze ultimo 2013 nog meer dan 5 jaar. De Groep blijft streven naar het afsluiten van langdurige huurovereenkomsten met solide partijen.

Valuta- en renterisico's

Valuta- en renterisico's worden grotendeels centraal beheerd. Het aanhouden van zowel rente- als valutapositities met betrekking tot buitenlandse concernonderdelen is gereguleerd en vindt plaats binnen gedefinieerde positielimieten. Speculatieve posities worden niet ingenomen.

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs-, financierings- en investeringsactiviteiten. Dergelijke transacties vinden plaats binnen vastgestelde richtlijnen. Afhankelijk van de omstandigheden kan dit beleid van tijd tot tijd worden aangepast. In overeenstemming met het treasurybeleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft de Groep deze ook niet uit.

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op inkopen, handelsactiviteiten, liquide middelen, opgenomen leningen, overige balansposities en niet in de balans opgenomen verplichtingen die luiden in een andere valuta dan de euro. Uit hoofde van haar bedrijfsactiviteiten heeft de Groep hoofdzakelijk valutapositities in het Britse pond (GBP) en de Zwitserse frank (CHF). De Groep onderkent met betrekking tot vreemde valuta het transactierisico, het translatierisico en het economische risico.

Transactierisico's

Dit betreffen risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen in vreemde valuta, alsmede ten aanzien van balansposities in vreemde valuta. Het beleid van de Groep is erop gericht 100% van alle materiële posten die in vreemde valuta luiden met uitzondering van valutarisico's op buitenlandse deelnemingen (zie translatierisico) af te dekken. Het risico van schommelingen in wisselkoersen wordt afgedekt met behulp van valuta-termijncontracten, spot en/of termijn aan- en verkopen en swaps waardoor een of meer van de risico's waaraan de primaire financiële instrumenten onderhevig zijn, worden overgedragen aan andere contractpartijen. Ultimo 2014 heeft de Groep voor afdekking van specifieke valutaposities een aantal forward contracten afgesloten. De reële waarde van deze valutaderivaten ultimo 2014 bedraagt € 0,3 miljoen.

Hoofdzakelijk vinden aan- en verkopen, investerings- en financieringsverplichtingen alsmede verrekeningen met buitenlandse spoorwegmaatschappijen plaats in de functionele valuta van de bedrijfsonderdelen van de Groep, de euro (EUR) en het Britse pond (GBP). Ultimo 2014 en 2013 worden er geen materiële posten in andere valuta dan de functionele valuta van het desbetreffende bedrijfsonderdeel aangehouden.

Gevoeligheidsanalyse

Aangezien ultimo 2014 en ultimo 2013 geen materiële posten in vreemde valuta worden aangehouden, heeft een

verandering van de euro ten opzichte van een vreemde valuta per jaareinde geen materieel effect op het vermogen en de winst over de verslagperiode.

Translatierisico's

Dit betreffen risico's ten aanzien van de omrekening van (de balansposten van) buitenlandse dochter-ondernemingen waarvan de functionele valuta anders is dan de euro. De risico's die hieruit voortvloeien, worden alleen afgedekt indien de Groep verwacht de betreffende bedrijfsactiviteiten op termijn te beëindigen. De nettovermogenswaarde van de dochteronderneming kan dan worden afgedekt. Indien er geen besluit is de betreffende dochteronderneming af te stoten of te sluiten, worden de omrekenverschillen via de wettelijke reserve koersverschillen in het eigen vermogen verantwoord.

Economische risico's

Deze zijn gerelateerd aan een mogelijke verslechtering van de concurrentiepositie als gevolg van een verandering in de waarde van buitenlandse valuta. Deze risico's worden op dit moment niet afgedekt, omdat de waarschijnlijkheid dat de concurrentiepositie als gevolg hiervan afneemt laag is. Daarnaast wordt dit risico beschouwd als een normaal zakelijk risico.

De belangrijkste wisselkoers gedurende het verslagjaar luidt als volgt:

	Gemiddelde koers	Spot rate op verslagdatum		
	2014	2013	31 december 2014	31 december 2013
GBP	1,24	1,18	1,28	1,20

Renterisico

Het beleid van de Groep is erop gericht dat minimaal 50% van het renterisico op opgenomen leningen is gebaseerd op een vaste rente. Bij het bepalen van het renterisico op opgenomen leningen kan de Groep rekening houden met beschikbare liquiditeiten die het renterisico van variabel rentende leningen kunnen neutraliseren. De Groep maakt gebruik van derivaten zoals renteswaps om het renterisico te beperken. De volgende tabellen geven inzicht in de rente per balansdatum, alsmede de vervaldatum of - indien eerder - de contractuele renteherzieningsdatum. Dit betekent dat een positie waarvan de

renteherzieningsdatum in het aankomende jaar ligt, geclassificeerd is in de categorie '12 maanden of minder'.

Onderstaande tabel geeft de verdeling weer van de tot de rentedragende vaste en vlottende activa behorende financiële activa naar de rente op de balansdatum evenals de looptijd.

(in miljoenen euro's)	Rente	Totaal	< 6 mnd.	6-12 mnd.	1-2 jr.	2-5 jr.	> 5 jr.
31 december 2013							
Voor verkoop beschikbare financiële vaste activa	0% - 5%	100	-	3	19	78	-
Financiële leases	5% - 6%	13	-	-	1	4	8
Deposito's	0% - 2%	231	106	123	-	2	-
Overig	4%	25	-	-	-	25	-
Totaal		369	106	126	20	109	8
Niet rentedragende beleggingen		67					
Totaal overige financiële vaste activa en beleggingen		436					
31 december 2014							
Voor verkoop beschikbare financiële vaste activa	0% - 5%	115	6	1	27	81	-
Financiële leases	5% - 6%	14	1	1	1	4	7
Deposito's	0% - 2%	223	148	75	-	-	-
Overig	3% - 5%	36	-	-	-	-	36
Totaal		388	155	77	28	85	43
Niet rentedragende beleggingen		61					
Totaal overige financiële vaste activa en beleggingen		449					

Bovenstaande deposito's en voor verkoop beschikbare financiële vaste activa zijn onder meer bestemd voor betaling van de aangegane investeringsverplichtingen van circa € 680 miljoen (2013: € 330 miljoen), aflossing en rentebetaling van de leningen, langlopende voorzieningen en verplichtingen.

Door middel van een reële waarde afdekking waarbij gebruikt wordt gemaakt van renteswaps is het renterisico van een gedeelte van de voor verkoop beschikbare financiële vaste activa afgedekt. Deze renteswaps hebben ultimo 2014 een nominale

waarde van € 60 miljoen (2013: € 60 miljoen). De boekwaarde van deze derivaten is ultimo 2014 € 0,5 miljoen (2013: 0,5 miljoen).

De volgende toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financiële verplichtingen van de Groep, die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Het overzicht van uitstaande leningen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Valuta	Nominale rente	Afloopdatum	31 december 2013	
				Nominale waarde	Boekwaarde
Onderhandse leningen	EUR	5%	2014-2016	3	3
Onderhandse leningen	EUR	5%	2017-2019	11	11
Onderhandse leningen	EUR	3%	2014-2027	3	3
Onderhandse leningen	EUR	variabel	2016	354	354
Onderhandse leningen	EUR	variabel	2017	44	44
Onderhandse leningen	EUR	variabel	2019	51	51
Onderhandse leningen	EUR	3%	2018	195	195
Financiële leaseverplichtingen	EUR	6%	2017	88	88
Totaal lang- en kortlopende leningen				749	749
Derivaten					38
					787
Waarvan opgenomen als:					
Langlopende verplichting					730
Kortlopende verplichting					57
					787

(in miljoenen euro's)	Valuta	Nominale rente	Aflooptdatum	31 december 2014	
				Nominale waarde	Boekwaarde
Onderhandse leningen	EUR	5%	2017	5	5
Onderhandse leningen	EUR	4% - 5%	2018	3	3
Onderhandse leningen	EUR	4%	2019	2	2
Onderhandse leningen	EUR	5%	2023	2	2
Onderhandse leningen	EUR	variabel	2016	355	355
Onderhandse leningen	EUR	variabel	2017	43	43
Onderhandse leningen	EUR	variabel	2019	51	51
Onderhandse leningen	EUR	3%	2025	320	320
Financiële leaseverplichtingen	EUR	6%	2017	91	91
Totaal lang- en kortlopende leningen				872	872
Derivaten					55
					927
Waarvan opgenomen als:					
Langlopende verplichting					867
Kortlopende verplichting					60
					927

Met behulp van de renteswaps wordt bewerkstelligd dat het karakter van variabelrentende leningen wordt omgezet in dat van vastrentende leningen. Van het totaal bedrag aan onderhandse leningen wordt het renterisico van de variabele onderhandse leningen voor een bedrag van € 418 miljoen (2013: € 419 miljoen) afgedekt. De afdekking is als volgt:

Cashflow hedge accounting	31 december 2014	31 december 2013
Afgedekte waarde van de onderhandse leningen	418	419
Onderliggende waarde rentederivaten	418	419
Hedge effectiviteit	100%	100%

De navolgende tabellen laten de perioden zien waarin de nettokasstromen voor belastingen met betrekking tot derivaten die als kasstroomafdekkingen fungeren naar verwachting zullen plaatsvinden. Met deze kasstroomafdekkingen wordt het renterisico deels gemitigeerd.

Kasstroom uit voor afdekking gebruikte renteswaps

(in miljoenen euro's)	Boekwaarde ultimo	Verwachte kasstromen	< 6mnd.	6-12 mnd.	1-2 jr.	2-5 jr.	> 5 jr.
Renteswaps 31 december 2013							
Verplichtingen	38	46	7	7	32	-	-
Renteswaps 31 december 2014							
Verplichtingen	30	30	7	7	16	-	-

De bovenstaande posten zijn gesaldeerd opgenomen, omdat contractueel de afdekkingstransacties gesaldeerd af worden gewikkeld. Bij het berekenen van de toekomstige kasstromen is aangenomen dat de toekomstige variabele-rentestanden gelijk zijn aan de laatst bekende variabele-rentestand.

Renteprofiel

Op de verslagdatum zag het renteprofiel van de rentedragende financiële instrumenten van de Groep er als volgt uit:

(in miljoenen euro's)

	31 december 2014	31 december 2013
Activa/verplichtingen met een vaste rente		
Financiële activa	165	139
Financiële verplichtingen	423	299
Saldo	-258	-160
Activa/verplichtingen met een variabele rente		
Financiële activa	998	998
Financiële verplichtingen	449	450
Saldo	549	548

Rentegevoeligheid

Bij het bepalen van het resultaat is uitgegaan van de balanspositie aan instrumenten ultimo jaareinde die een variabele rente kennen. Op deze positie is vervolgens het effect van een toe- of afname van de variabele rente met 100 basispunten berekend. Voor een deel van deze instrumenten is de variabele rente middels renteswaps gefixeerd. Hierdoor heeft een wijziging van de variabele rente geen effect op deze instrumenten. Aangenomen wordt dat alle andere variabelen, met name de valutakoersen, constant blijven. De analyse is op basis van dezelfde aannames uitgevoerd voor 2013.

Door een stijging met 100 basispunten in de rente per de verslagdatum zou de winst over de verslagperiode met € 8 miljoen zijn toegenomen. Aan rentebaten zou er € 10 miljoen (2013: € 12 miljoen) meer worden ontvangen. De met € 4 miljoen (2013: € 5 miljoen) stijgende rentelasten worden gecompenseerd door opbrengsten uit de renteswaps van € 4 miljoen (2013: € 4 miljoen). Hierdoor resulteert een positief effect van € 10 miljoen (2013: € 11 miljoen). Rekening houdend met vennootschapsbelasting resteert een toename van de winst over de verslagperiode en het eigen vermogen met € 8 miljoen (2013: € 8 miljoen). Bij een daling van de rente met 100 basispunten zou een omgekeerd effect zijn bereikt.

Gevoeligheid commodity derivaten

De gevoeligheid van de commodity derivaten met een boekwaarde ultimo 31 december 2014 van € 25 miljoen is als volgt. Door een stijging van € 0,10 van de brandstofprijs zal de negatieve waarde van de commodity derivaten afnemen met circa

€ 20 miljoen en het eigen vermogen toenemen met € 16 miljoen. Bij een daling van de brandstofprijs zal een omgekeerd effect zichtbaar zijn.

Reële waarde versus boekwaarde

De in de balans opgenomen boekwaarden van financiële activa en verplichtingen wijken niet af van de reële waarde.

Waardebepaling beleggingen opgenomen onder financiële activa

Bij de berekening van de marktprijs is aangenomen dat voor deposito's met een aflooptdatum binnen één jaar de boekwaarde gelijk is aan de marktwaarde. Bij obligaties is de reële waarde berekend aan de hand van beschikbare actuele marktprijzen/slotkoersen.

Waardebepaling derivaten

Bij het bepalen van de waarde van renteswaps en valutaderivaten gebruikt de Groep waarderingstechnieken waarbij alle significante benodigde gegevens zijn ontleend aan zichtbare marktgegevens (Niveau 2).

De waardebepaling van de optie HTM (zie noot 5) is gebaseerd op gegevens die niet op waarneembare marktgegevens zijn gebaseerd (niet-waarneembare input).

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit

beleggingen. Op balansdatum was er geen sprake van belangrijke concentraties van kredietrisico's. Het maximale kredietrisico is de balanswaarde van elk financieel actief.

De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	Toelichting	31 december 2014	31 december 2013
Voor verkoop beschikbare financiële vaste activa	5	151	136
Tot einde looptijd aangehouden financiële vaste activa	5	1	2
Financiële leases	5	14	13
Overige financiële activa	5	60	54
Deposito's	5	223	231
Debiteuren en overige vorderingen	8	370	450
Geldmiddelen en kasequivalenten	9	775	759
Totaal		1.594	1.645

Beleggingen

De Groep beperkt haar kredietrisico van beleggingen door uitsluitend te beleggen bij wederpartijen die voldoen aan het door het concern opgestelde beleid. Periodiek wordt getoetst of contractpartijen (nog) voldoen aan het beleid en of nadere acties gewenst zijn.

Gezien de kredietwaardigheid van tegenpartijen verwacht de Groep dat de tegenpartijen aan de verplichtingen zullen voldoen. Voor de beleggingen, obligaties en deposito's zijn in 2014 en 2013 geen bijzondere waardeverminderv verliezen geleden. Beleggingen worden in principe aangegaan bij tegenpartijen die een kredietwaardigheid hebben van ten minste een langetermijncreditrating van A- van Standard & Poor's en ten minste een langetermijncreditrating van A3 van Moody's hebben of bij een aantal Nederlandse gemeenten. Indien een wederpartij slechts één creditrating heeft, dient voldaan te worden aan de hiervoor beschreven ratingeisen van Standard & Poor's of Moody's. De beleggingen die niet meer voldoen aan dit beleid worden of als uitzondering gedoogd en frequent gemonitord of worden afgebouwd (met name via regulier verloop), hetgeen nog enige tijd na balansdatum kan duren. De buitenlandse ondernemingen van de Groep beschikken niet over langdurige materiële liquiditeitsoverschotten, tenzij dit voortvloeit uit de normale bedrijfsactiviteiten (vooruitontvangen gelden).

Debiteuren en overige vorderingen

Het kredietrisico uit hoofde van handels- en overige vorderingen van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. De

demografische aspecten van het klantenbestand waaronder het risico op wanbetaling in de sector en het land waarin de afnemers actief zijn, hebben minder invloed op het kredietrisico. Circa 11% (2013: 11%) van de opbrengsten van de Groep wordt gerealiseerd uit verkooptransacties met de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO).

Als onderdeel van het door de bedrijfsonderdelen gehanteerde kredietbeleid wordt iedere nieuwe klant afzonderlijk op kredietwaardigheid beoordeeld voordat standaard-betalings- en leveringsvoorwaarden worden aangeboden. In geval van contractverlenging worden ook eigen ervaringscijfers gebruikt bij de beoordeling van de kredietwaardigheid. Bij de beoordeling van het kredietrisico worden klanten op basis van kredietkenmerken ingedeeld in groepen, onder andere in overheid, bedrijven, particulieren en klanten met eventuele eerdere financiële problemen. Aan klanten met een hoog risicoprofiel wordt alleen na goedkeuring van de raad van bestuur geleverd. Met het grootste gedeelte van de afnemers wordt al enige jaren zaken gedaan, waarbij slechts in incidentele gevallen sprake is geweest van (niet-materiële) verliezen.

De Groep vormt een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen ter grootte van de geschatte verliezen uit hoofde van handels- en overige vorderingen. De belangrijkste onderdelen van deze voorziening zijn een specifieke verliesvoorziening voor afzonderlijke belangrijke posities en een collectieve verliesvoorziening voor groepen vergelijkbare activa in verband met verliezen die zijn geleden, maar nog niet geïdentificeerd. De collectieve verliesvoorziening wordt bepaald op basis van historische betalingsgegevens voor vergelijkbare financiële activa.

De ouderdomsopbouw van de debiteuren op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2014		31 december 2013	
	Bruto	Voorzien	Bruto	Voorzien
Nog niet opeisbaar	151	-	164	-
Opeisbaar 0-30 dagen	7	-	7	-
Opeisbaar 31-120 dagen	9	1	9	-
Opeisbaar 121-180 dagen	7	1	9	1
Opeisbaar 181-360 dagen	3	1	4	1
Opeisbaar meer dan een jaar	13	5	26	6
Totaal	190	8	219	8

Bijzondere waardeverminderingverliezen

Mutaties in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot debiteuren gedurende het jaar waren als volgt:

Verloopoverzicht voorziening dubieuze debiteuren

(in miljoenen euro's)	2014	2013
Stand per 1 januari	8	3
Toevoegingen	4	8
Verbruik	-3	-1
Vrijval	-1	-2
Stand per 31 december	8	8

De voorzieningsrekeningen met betrekking tot debiteuren worden gebruikt om bijzondere waardeverminderingverliezen te boeken, tenzij de Groep er zeker van is dat het onmogelijk is het verschuldigde bedrag terug te krijgen. In dat laatste geval wordt het bedrag aangemerkt als oninbaar en direct afgeboekt ten laste van het betreffende financiële actief.

Liquiditeitsrisico

Het risico dat de Groep niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen, is beperkt omdat de Groep beschikt over voldoende liquide middelen of middelen die snel liquide gemaakt kunnen worden. Hiernaast heeft de Groep ook de beschikking over een gecommiteerde kredietfaciliteit waaronder € 350 miljoen getrokken kan worden met een looptijd tot 2018.

Ultimo 2014 bedragen de liquide middelen en middelen die snel liquide kunnen worden gemaakt € 1.497 miljoen (2013: € 1.535 miljoen). De contractuele financiële verplichtingen binnen 1 jaar bedragen € 599 miljoen (2013: € 665 miljoen). De Groep verwacht de investeringsverplichtingen en de verplichtingen op langere termijn te financieren uit het surplus

aan middelen op korte termijn en uit de verwachte kasstromen uit bedrijfs-, investerings- en financieringsactiviteiten.

De Groep beheerst de liquiditeiten op basis van een periodiek (bottom-up up) opgebouwde liquiditeitenprognose. Op basis van die prognose worden aan de bedrijfsonderdelen die klant zijn van de In House Bank van Corporate Treasury financieringslimieten verstrekt. De bank bewaakt deze limieten en overschrijding is niet mogelijk, tenzij goedkeuring is verkregen. Hiermee heeft Corporate Treasury een early-warning-systeem. De liquiditeitenprognose alsmede de hierboven vermelde financieringslimieten stelt Corporate Treasury in staat de liquiditeiten (uitzetten en opnemen van middelen) te managen.

Hieronder volgen de contractuele looptijden van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen.

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde	Contractuele Kasstromen	< 6mnd.	6-12 mnd.	1-2 jr.	2-5 jr.	> 5 jr.
31 december 2013							
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	661	672	25	22	45	481	99
Financiële leaseverplichtingen	88	88	6	7	14	39	22
Crediteuren en overige schulden	591	591	591	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Voor afdekking gebruikte renteswaps	38	46	7	7	32	-	-
Totaal	1.378	1.397	629	36	91	520	121

31 december 2014

Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	781	853	27	26	449	194	157
Financiële leaseverplichtingen	91	92	8	8	17	39	20
Crediteuren en overige schulden	523	526	526	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Voor afdekking gebruikte renteswaps	30	22	2	2	3	15	-
Commodity derivaten	25	25	4	5	6	9	1
Totaal	1.450	1.518	567	41	475	257	178

Kapitaalmanagement

Aan kapitaalmanagement wordt door de Groep inhoud gegeven door middel het dividendbeleid welke is afgestemd met de aandeelhouder.

Risico's uit hoofde van zogenaamde crossborder-lease-transacties

De Groep heeft tot en met 1998 crossborder-leasetransacties afgesloten met als doel verlaging van de financieringskosten. Bij deze crossborder leases, die uitsluitend betrekking hebben op rollend materieel, blijft het economisch eigendom bij de Groep. Daarom zijn de betreffende activa in de balans opgenomen. De boekwaarde van het rollend materieel dat ultimo 2014 in crossborder leases was onderge-bracht, bedraagt € 135 miljoen (2013: € 182 miljoen). De financieringsvoordelen van de crossborder leases worden, gespreid over de looptijd van de transacties in de winst-en-verliesrekening, in mindering gebracht op de financieringslasten. De met deze leases behaalde, nog niet geamortiseerde financie-ringsvoordelen, die ultimo 2014 € 2 miljoen bedragen, zijn in de balans opgenomen als aan komende jaren toe te rekenen baten en gesplitst in een kortlopend deel van € 1 miljoen en een lang-

lopend deel van € 1 miljoen. Voor financiële risico's voortvloeiend uit ontbinding van crossborder-leasetransacties is een bedrag voorzien van € 12 miljoen. Gemeten naar het reële risico achten de Groep het voorziene bedrag voldoende. Een deel met deze leases betrokken posities betreffen off-balanceposities. Het met deze off-balanceposities gepaard gaande kredietrisico wordt door Corporate Treasury beheerst. Het valutarisico in deze contracten is behoudens bijzondere niet-voorzienbare situaties afgedekt.

29. Verbonden partijen

De transacties met verbonden partijen vinden plaats op basis van het arms length-principe.

Alle geplaatste aandelen zijn in handen van de Staat. Een significante transactie met aan de Staat gelieerde onderneming (Dienst Uitvoering Onderwijs) betreft de ontvangen vergoeding voor de studentenkaart (2014: € 439 miljoen, 2013: € 423 miljoen).

Daarnaast heeft NS in 2014 een bedrag van € 37 miljoen (2013: € 46 miljoen) ontvangen van de Staat voor subsidies vanuit diverse regelingen. Deze subsidies zijn voor een bedrag van € 35 miljoen (2013: € 37 miljoen) verantwoord als overige opbrengsten en voor een bedrag van € 2 miljoen (2013: € 9 miljoen) in mindering voor gebracht op de gerelateerde kosten.

Met ProRail BV, een aan de Staat gelieerde onderneming, vinden de volgende transacties plaats:

- De betaling van de gebruiksvergoeding voor de Nederlandse infrastructuur. Deze is toegelicht onder noot 24;
- Ten behoeve van de financiering van commerciële voorzieningen in stations Nieuwe Sleutel Projecten is per 31 december 2014 € 28 miljoen (31 december 2013: € 33 miljoen) vanuit NS toegezegd aan ProRail BV. In 2014 is € 66 miljoen (2013: € 33 miljoen) betaald aan ProRail BV.

De transacties met raad van bestuur en commissarissen zijn toegelicht onder noot 20.

Er hebben in 2014 en 2013 geen significante transacties plaatsgevonden met joint ventures en overige deelnemingen.

Eurofima is een 5,8% deelneming van de Groep. Eurofima is een Europese maatschappij op gericht voor de financiering van spoorwegmaterieel en is een supranationale organisatie gevestigd in Bazel, Zwitserland. Met deze partij gelden de volgende transacties en balansposities:

	2014	2013
Rentelasten	2	2
	31 december 2014	31 december 2013
Onderhandse leningen	449	450

Groepsmaatschappijen

NS Groep NV heeft zich in overeenstemming met het bepaalde in art. 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechts-handelingen voortvloeiende schulden van de met * aangemerkte deelnemingen.

De belangrijkste vennootschappen die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening zijn:

	Percentage deelname	Statutaire zetel
Werkmaatschappijen		
NS Reizigers BV*	100	Utrecht
NS Internationaal BV*	100	Utrecht
Abellio Transport Holding BV	100	Utrecht
NedTrain BV*	100	Utrecht
NS Financial Services (Holdings) Ltd	100	Dublin
NS Stations BV*	100	Utrecht
NS Vastgoed BV*	100	Utrecht
NS Insurance NV	100	Utrecht
NS Opleidingen BV*	100	Utrecht
NS Spooransluitingen BV	100	Utrecht
NS Lease BV*	100	Utrecht
Dochterondernemingen van werkmaatschappijen		
Thalys Nederland NV	100	Utrecht
HSA Beheer NV	95	Rotterdam
NedTrain Ematech BV	100	Utrecht
NS Stations Retailbedrijf BV*	100	Utrecht
NS Fiets BV	100	Utrecht
NS-OV Fiets BV	100	Utrecht
Qbuzz BV	100	Amersfoort
Stationsfoodstore BV	100	Utrecht
NS Poort Ontwikkeling BV	100	Utrecht
NS Financial Services Company	100	Dublin
Abellio Transport Holdings Ltd	100	London
Abellio Greater Anglia Ltd	100	London
Abellio GmbH	100	Essen
Abellio ScotRail Ltd	100	Glasgow
Abellio West London Ltd	100	London
Abellio London Ltd	100	London
Joint ventures		
De Groep heeft belangen in de volgende joint ventures:		
Stationslocaties OG CV	55,8	Utrecht
Basisfonds Stationslocaties CV	50,9	Utrecht
Merseyrail Services Holding Company Ltd	50	Hampshire
Northern Rail Holdings Ltd	50	Hampshire
Trans Link Systems BV	68,75	Amersfoort
Joint operations		
Stationsdrogisterijen CV	50	Zaandam
Waterkant CV	51	Amsterdam
Overige belangen		
Het belang dat de Groep heeft, betreft:		
Eurofima	5,8	Basel

De belangen zijn in 2014 ten opzichte van 2013 ongewijzigd gebleven.

Een volledige lijst van groepsmaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures in overeenstemming met de volgens de artikelen 2:379 en 2:414 BW vereiste vermeldingen is neergelegd op het kantoor van het Handelsregister te Utrecht.

Enkelvoudige Jaarrekening 2014

Enkelvoudige balans per 31 december 2014

NV Nederlandse Spoorwegen

(vóór resultaatbestemming)

(in miljoenen euro's)	31 december 2014	31 december 2013
Financiële vaste activa	3.216	3.044
Totaal activa	3.216	3.044
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Overige reserves	2.024	2.075
Resultaat over de verslagperiode	180	-43
Totaal passiva	3.216	3.044

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 2014

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)	2014	2013
Overig resultaat	-	-
Resultaat groepsmaatschappijen na belasting	180	-43
Netto resultaat	180	-43

Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

De Groep past als grondslag voor de geconsolideerde jaarrekening de International Financial Reporting Standards (IFRS) toe en de interpretaties daarvan die door de International Accounting Standards Board (IASB) zijn vastgesteld en door de Europese Unie zijn aanvaard.

NV Nederlandse Spoorwegen maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna "waarderingsgrondslagen") van de enkelvoudige jaarrekening van NV Nederlandse Spoorwegen gelijk zijn aan die welke voor de geconsolideerde

jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de 'equity'-methode gewaardeerd.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

De deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de 'equity'-methode, waarbij verliezen slechts in aanmerking worden genomen voor zover de aandeelhouder gehouden is deze aan te zuiveren.

Resultaat groepsmaatschappijen

Het resultaat groepsmaatschappijen bestaat uit het resultaat na winstbelasting.

Toelichting op de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening

De in de toelichting opgenomen bedragen zijn in miljoenen euro's, tenzij anders is aangegeven.

(in miljoenen euro's)

2014

2013

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Stand per 1 januari	3.044	3.168
Resultaataandeel	180	-43
Uitgekeerd dividend over voorgaande verslagperiode	-	-92
Overige mutaties	-8	11
Stand per 31 december	3.216	3.044

Eigen vermogen

Herwaarderingsreserve

In de herwaarderingsreserve is een bedrag van € 6 miljoen inbegrepen, die is ontstaan als gevolg van een herwaardering naar reële waarde van een uitbreiding van een bestaand belang in 2012.

Overige reserves

(in miljoenen euro's)

	Reserve omrekeningsverschillen	Afdek-kings-reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Herwaarderings reserve deelnemingen	Algemene reserve	Totaal overige reserves
Stand per 1 januari 2013	2	-36	-	-	17	1.910	1.893
Effect stelselwijziging	-	-	-	-	-	-	-
Herziene stand per 1 januari 2013	2	-36	-	-	17	1.910	1.893
Mutaties herwaarderingsreserves	-1	8	-	2	-	-	9
Uitgekeerd dividend						-92	-92
Resultaat over voorgaande verslagperiode						263	263
Overige mutaties	-	-	-	-	-	2	2
	-1	8	-	2	-	173	182
Herziene stand per 31 december 2013	1	-28	-	2	17	2.083	2.075

(in miljoenen euro's)

	Reserve omrekeningsverschillen	Afdek-kings-reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Herwaarderings reserve deelnemingen	Algemene reserve	Totaal overige reserves
Herziene stand per 1 januari 2014	1	-28	-	2	17	2.083	2.075
Mutaties herwaarderingsreserves	4	-11	-	2	-1	-	-6
Uitgekeerd dividend						-	-
Resultaat over voorgaande verslagperiode						-43	-43
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-2	-2
	4	-11	-	2	-1	-45	-51
Stand per 31 december 2014	5	-39	-	4	16	2.038	2.024

Ultimo 2014 is in de overige reserves een wettelijke reserve inbegrepen voor onderzoeks- en ontwikkelingskosten van € 92 miljoen (2013: € 48 miljoen).

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Tegen de NV Nederlandse Spoorwegen en geconsolideerde deelnemingen zijn, anders dan vermeld op pagina 148, geen vorderingen ingesteld die niet op een adequate manier in de balans zijn verwerkt.

Nagenoeg alle tot de Groep behorende dochterondernemingen zijn voor de vennootschapsbelasting gevoegd in de fiscale eenheid NV Nederlandse Spoorwegen, met uitzondering van buitenlandse concernonderdelen. Dientengevolge is NV Nederlandse Spoorwegen hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Belangrijkste deelnemingen

NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV. NS Groep NV is de enige dochteronderneming van NV Nederlandse Spoorwegen. Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar pagina 170.

Utrecht, 10 februari 2015

Raad van commissarissen

C.J. van den Driest
voorzitter

Mevrouw I.M.G. Jankovich

J.J.M. Kremers

Mevrouw T.M. Lodder

P. Rosenmöller

G. van de Aast

Raad van bestuur

T.H. Huges
CEO

E.M. Robbe
CFO

OVERIGE GEGEVENS

Statutaire winstbestemming

Conform artikel 21 lid 2 der Statuten van NV Nederlandse Spoorwegen bepaalt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de bestemming van een eventueel voordelig saldo van de winst-en-verliesrekening.

Voorstel tot winstbestemming

Aan de Vergadering zal worden voorgesteld om van het resultaat ad € 180 miljoen een bedrag van € 132 miljoen toe te

voegen aan de algemene reserve en het restant van € 48 miljoen uit te keren als dividend. In 2014 is geen dividend betaald. Het negatieve resultaat over 2013 is in mindering gebracht op het resultaat 2014 voor de bepaling van het dividendvoorstel over 2014.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: De aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van
N.V. Nederlandse Spoorwegen

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van N.V. Nederlandse Spoorwegen (de vennootschap) te Utrecht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW; en
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
- 2 de volgende overzichten over 2014: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- 1 de enkelvoudige balans per 31 december 2014;
- 2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van N.V. Nederlandse Spoorwegen zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 30 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 0,8% van de omzet. De materialiteit is opgesplitst in kleinere bedragen ten behoeve van de controle van de individuele bedrijfsonderdelen binnen de groep. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 1,5 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

N.V. Nederlandse Spoorwegen staat aan het hoofd van een groep van vennootschappen. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de bedrijfsonderdelen NS Reizigers, Abellio, NS Stations en NedTrain. Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij de Nederlandse bedrijfsonderdelen hebben wij zelf de werkzaamheden uitgevoerd. Bij de buitenlandse bedrijfs-onderdelen hebben wij gebruik gemaakt van accountants van ons internationale netwerk.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij bedrijfsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening. Op basis van onze werkzaamheden hebben wij controlezekerheid verkregen bij 100% van de activa, 100% van de opbrengsten en 100% van de winst voor winstbelastingen.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Financiële afwikkeling van het V250-contract tussen NS en AnsaldoBreda SpA

Op 17 maart 2014 hebben NS, AnsaldoBreda (AB) en haar moedermaatschappij Finmeccanica een oplossing bereikt voor hun geschil ten aanzien van de V250-treinen. De bedrijven hebben een overeenkomst gesloten die inhoudt dat alle V250-treinen terug gaan naar AB en een terugbetaling in termijnen van € 125 miljoen aan NS. NS heeft ten aanzien van de terugbetaling een garantie ontvangen van een financiële instelling in Nederland. Onderdeel van de overeenstemming is dat beide partijen afzien van financiële claims, inclusief die voor mogelijk geleden schade van beide zijden.

Als gevolg van de gesloten overeenkomst is in de jaarrekening 2014 een bate verwerkt van € 44 miljoen, welke bate het gevolg is van het terugnemen van een in de jaarrekening 2013 getroffen waardevermindering en voorziening. Eventuele nog te ontvangen additionele toekomstige betalingen als gevolg van de wederverkoop van deze treinen door AB zijn nog niet in de jaarrekening opgenomen.

Wij hebben werkzaamheden verricht om vast te stellen dat de afwikkeling van het V250-contract is verwerkt conform overeenkomst en de resterende vordering op AnsaldoBreda SpA van € 81 miljoen juist is gewaardeerd.

De toelichting met betrekking tot de financiële afwikkeling van het V250-contract tussen NS en AnsaldoBreda SpA is opgenomen onder toelichting 1 van de geconsolideerde jaarrekening.

Opbrengstverantwoording van reizigersvervoer

In de jaarrekeningpost opbrengsten zijn de opbrengsten uit reizigersvervoer voor een bedrag van € 3.410 miljoen opgenomen. Dit bedrag bestaat uit opbrengsten uit de verkoop van diverse kaartsoorten welke het recht geven op vervoer alsmede uit overheidsbijdragen. Voor het bepalen van de

opbrengsten moet de raad van bestuur aannames doen ten aanzien van de toerekening aan periodes, het behalen van prestatie-indicatoren en andere voorwaarden zoals opgenomen in concessieovereenkomsten. De diversiteit in kaartsoorten gecombineerd met het grote aantal transacties stelt hoge eisen aan betrouwbaarheid en continuïteit van transactie-verwerkende systemen teneinde te waarborgen dat individuele transacties leiden tot juiste en volledige opbrengstverantwoording.

Onze werkzaamheden omvatten onder meer het beoordelen van de interne beheersingsmaatregelen en de geautomatiseerde omgeving die de betrouwbare en volledige verwerking van de transacties waarborgen, het beoordelen van de inschatting van de raad van bestuur inzake de opbrengsttoewijzing, het valideren van de ontvangsten en de afloop van de tussenrekeningen, en het beoordelen van handmatige boekingen ten aanzien van de opbrengsten.

De toelichting inzake de opbrengstverantwoording van reizigersvervoer is opgenomen onder toelichting 18 en 19 van de jaarrekening.

Belastingpositie en fiscale risico's

Aandachtsgebieden in de belastingpositie betreffen de groepsrelatie met de Ierse dochter NS Financial Services die opereert als leasebedrijf voor de overige NS bedrijfsonderdelen, de verwerking van het afwaarderingsverlies van het V250-materieel en de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen.

In sommige gevallen kunnen inschattingsverschillen dan wel disputen ontstaan met diverse nationale belastingautoriteiten. In voorkomende gevallen hebben wij kennis genomen van de relevante discussies en hebben wij vastgesteld dat vorderingen en verplichtingen in overeenstemming met IFRS zijn opgenomen in de jaarrekening.

Wij hebben werkzaamheden verricht aan het schattingsproces en de aanvaardbaarheid en toereikendheid getoetst van de opgenomen (uitgestelde) belastingvorderingen en -verplichtingen. Hierbij hebben wij gebruik gemaakt van onze belastingspecialisten. Wij hebben de veronderstellingen die ten

grondslag liggen aan de schattingen beoordeeld en bediscussieerd met de raad van bestuur in het licht van de lokale belastingregelgeving.

De toelichtingen met betrekking tot de belastingpositie en fiscale risico's zijn opgenomen onder toelichting 6 en 27 van de jaarrekening.

Waardering rollend materieel

In de jaarrekening post materiële vaste activa is het "rollend materieel" voor een totaal bedrag van € 2.166 miljoen opgenomen. NS beoordeelt jaarlijks of er indicaties bestaan voor een bijzondere waardevermindering. Indien indicaties bestaan, wordt een inschatting gemaakt van de realiseerbare waarde. Bij deze beoordeling hanteert het management veronderstellingen, waarbij onder meer een inschatting wordt gemaakt van resterende looptijden, specifieke eigenschappen en toekomstige ontwikkelingen van de concessies in zowel binnen- als buitenland. Wij hebben de prognoses voor de desbetreffende activa besproken met het management en de onderbouwing van de verwachtingen getoetst aan de hand van historische informatie, aanwezige marktinformatie, de orderportefeuille en recent afgesloten contracten. Wij hebben waarderingsspecialisten betrokken bij de berekeningen, waaronder de beoordeling van de gehanteerde disconteringsvoet.

De toelichting inzake de waardering van het "rollend materieel" is opgenomen onder toelichting 1 van de jaarrekening.

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

NS is in belangrijke mate afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten. In de afgelopen jaren heeft NS investeringen verricht in de verbetering van de IT-hardware, -systemen en -processen, gericht op het vergroten van de effectiviteit van de IT-infrastructuur en de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.

Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking beoordeeld, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben we gespecialiseerde IT-

auditors opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT infrastructuur en het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en –processen. In onze management letter aan de raad van bestuur hebben we bestaande risico's gerapporteerd en aanbevelingen gedaan gericht op verbeteringen op dit gebied. Verwezen wordt naar de paragraaf Managen van risico's in het jaarverslag.

Wij hebben de resultaten van onze controle besproken met de raad van commissarissen en audit commissie in het bijzonder.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij

concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn door de aandeelhouder op 3 september 2013 benoemd als accountant van N.V. Nederlandse Spoorwegen vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Rotterdam, 10 februari 2015

Ernst & Young Accountants LLP

drs. J.F.M. Kamphuis RA

ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: De aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van N.V. Nederlandse Spoorwegen

Wij hebben een assurance-opdracht tot het verstrekken van zekerheid uitgevoerd met betrekking tot geselecteerde onderdelen in het Jaarverslag van NV Nederlandse Spoorwegen (hierna: NS) te Utrecht over 2014. De geselecteerde onderdelen in het Jaarverslag 2014 omvatten een weergave van het beleid van NS ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2014.

De aan ons verstrekte opdracht met betrekking tot geselecteerde onderdelen in het Jaarverslag 2014 van NS was gericht op het verkrijgen van een:

- beperkte mate van zekerheid dat de informatie in de hoofdstukken 'Profiel van de onderneming', 'Verslag van de raad van bestuur', 'Dialogo met onze stakeholders', 'Onze strategie', 'Verslag van activiteiten', 'Onze impact op milieu en maatschappij' en 'Reikwijdte & verslaggevingscriteria' in het Jaarverslag 2014 van NS (hierna: 'de geselecteerde hoofdstukken van het Jaarverslag') in alle van materieel belang zijnde aspecten juist is weergegeven in overeenstemming met de "Sustainability Reporting Guidelines" G4 (Comprehensive) van Global Reporting Initiative, de Handreiking maatschappelijke verslaggeving van de Raad voor de Jaarverslaggeving en de interne verslaggevingscriteria van NS.
- redelijke mate van zekerheid dat onderstaande parameters en bijbehorende toelichting (hierna 'de geselecteerde parameters') over 2014 zijn weergegeven in overeenstemming met de interne verslaggevingscriteria zoals opgenomen op pagina 98:
 - CO₂-emissie per reizigerskilometer van NS Reizigers, NS International en van de concessie Greater Anglia van Abellio;
 - CO₂ per buskilometer van Abellio London Bus & Surrey;
 - Tonnage bedrijfsafval, kantoorafval en consumentenafval van de stations en treinen van NS Nederland en het percentage afval dat NS Nederland gescheiden aanbiedt aan haar afvalverwerkers.

Beperkingen bij het onderzoek

In de geselecteerde hoofdstukken van het Jaarverslag is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag.

In het hoofdstuk 'Onze impact op milieu en maatschappij' zijn de berekeningen veelal uitgevoerd met gebruikmaking van bronnen van externe partijen. De gehanteerde bronnen zijn toegelicht in het onderdeel 'Impactanalyse' op www.ns.nl/mvoberekeningen. Wij hebben ten aanzien van de inhoud van deze externe bronnen geen werkzaamheden verricht, anders dan het beoordelen van de geschiktheid en plausibiliteit van deze externe bronnen.

De GRI-index 2014 (www.ns.nl/jaarverslag) en de MVO berekeningen (www.ns.nl/mvoberekeningen) zoals gepubliceerd op www.ns.nl maken onlosmakelijk deel uit van het Jaarverslag 2014 en zijn onderdeel van onze opdracht. De overige verwijzingen in het Jaarverslag 2014 (naar www.ns.nl, externe websites en overige documenten) maken geen deel uit van onze assurance-opdracht.

Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur

De raad van bestuur van NS is verantwoordelijk voor het opstellen van (de geselecteerde onderdelen van) het Jaarverslag 2014 in overeenstemming met de "Sustainability Reporting Guidelines" G4 (Comprehensive) van Global Reporting Initiative, de Handreiking maatschappelijke verslaggeving van de Raad voor de Jaarverslaggeving en de interne verslaggevingscriteria zoals toegelicht op pagina 98 van het Jaarverslag 2014, inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de raad van bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van het Jaarverslag 2014 en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk 'Reikwijdte & Verslaggevingscriteria'.

De raad van bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van de geselecteerde hoofdstukken van het Jaar-

verslag en de geselecteerde parameters mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een conclusie over de geselecteerde hoofdstukken van het Jaarverslag en het geven van een oordeel over de geselecteerde parameters op basis van de door ons verrichte werkzaamheden. Wij hebben onze werkzaamheden met betrekking tot de geselecteerde hoofdstukken van het Jaarverslag en de geselecteerde parameters verricht in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' en Standaard 3000 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie'. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en ons onderzoek zodanig plannen en uitvoeren dat:

- een beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat de geselecteerde hoofdstukken van het Jaarverslag geen afwijkingen van materieel belang bevatten;
- een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de geselecteerde parameters geen afwijkingen van materieel belang bevatten.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de vennootschap en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de informatie opgenomen in de geselecteerde onderdelen van het Jaarverslag.

De geselecteerde werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de geselecteerde parameters een afwijking van materieel belang bevatten als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheer-

sing in aanmerking die relevant is voor het opstellen van de geselecteerde parameters, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een assurance-opdracht tot het verstrekken van redelijke mate van zekerheid omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor de geselecteerde parameters en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen.

Werkzaamheden

Onze belangrijkste werkzaamheden voor een beperkte mate van zekerheid bestonden uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regelgeving en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het evalueren van het toepassingsniveau volgens de "Sustainability Reporting Guidelines" G4 (Comprehensive) van Global Reporting Initiative.
- Het evalueren van de opzet en implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling en -verwerking voor de informatie in de geselecteerde hoofdstukken van het Jaarverslag.
- Het afnemen van interviews met management, relevante medewerkers op zowel groeps- als bedrijfs- en lokaal niveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor de geselecteerde hoofdstukken van het Jaarverslag, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in de geselecteerde hoofdstukken van het Jaarverslag.
- Locatiebezoeken aan de verschillende bedrijfsonderdelen in Nederland en in het Verenigd Koninkrijk met als doel het

evalueren van de brongegevens en de opzet en implementatie van controle- en validatieprocedures op lokaal niveau.

- Het evalueren van de interne en externe documentatie, in aanvulling op interviews, om vast te stellen of de informatie in de geselecteerde hoofdstukken van het Jaarverslag voldoende is onderbouwd.
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het evalueren van de redelijkheid van de schattingen die bij de impactanalyse zijn gehanteerd en van de veronderstellingen die aan die schattingen ten grondslag liggen, welke zijn toegelicht in het onderdeel 'Impactanalyse' op www.ns.nl/mvoberekeningen.
- Het beoordelen van de geschiktheid en plausibiliteit van de bronnen van externe partijen die zijn gehanteerd voor de berekeningen die ten grondslag liggen aan de impactanalyse en welke zijn toegelicht in het onderdeel 'Impactanalyse' op www.ns.nl/mvoberekeningen.

Aanvullende werkzaamheden voor een redelijke mate van zekerheid bij de geselecteerde parameters waren onder meer:

- Naast evaluatie van de opzet en het bestaan, het testen van de werking van de systemen en processen van informatieverzameling voor de geselecteerde parameters en bijbehorende toelichtingen, waaronder het berekenen en consolideren van de resultaten;
- locatiebezoeken en interviews met medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het analyseren en rapporteren van de geselecteerde parameters;
- analyse van de geselecteerde parameters, bijbehorende toelichting en interne verslaggevingscriteria.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor onze conclusie en ons oordeel te bieden.

Conclusie betreffende de geselecteerde hoofdstukken van het Jaarverslag

Op grond van onze werkzaamheden, met inachtneming van de beperkingen die in de paragraaf 'Beperkingen bij het onderzoek' zijn weergegeven, is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de informatie in de geselecteerde hoofdstukken van het Jaarverslag geen, in

alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van het beleid van NS ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2014 in overeenstemming met de "Sustainability Reporting Guidelines" G4 (Comprehensive) van Global Reporting Initiative, de Handreiking maatschappelijke verslaggeving van de Raad voor de Jaarverslaggeving en de interne verslaggevingscriteria zoals toegelicht op pagina 98 van het Jaarverslag 2014.

Oordeel betreffende de geselecteerde parameters

Naar ons oordeel zijn de geselecteerde parameters over 2014 en bijbehorende toelichting in het Jaarverslag in alle van materieel belang zijnde aspecten weergegeven in overeenstemming met de interne verslaggevingscriteria zoals opgenomen op pagina 98 van het Jaarverslag 2014.

Rotterdam, 10 februari 2015

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. H. Hollander RA

Tien jaren NS

(in miljoenen euro's)	2014	2013 *	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Activa										
Materiële vaste activa	3.157	3.115	3.405	3.433	3.272	3.150	2.844	2.710	2.468	2.506
Vastgoedobjecten	196	169	314	315	309	317	319	307	305	305
Immateriële vaste activa	174	125	117	76	64	157	149	115	96	8
Investerings verwerkt volgens de 'equity'-methode	185	197	14	14	14	40	33	27	24	-
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	226	205	176	150	146	305	274	263	254	311
Uitgestelde belastingvorderingen	295	385	346	392	407	438	455	524	654	691
Totaal vaste activa	4.233	4.196	4.372	4.380	4.212	4.407	4.074	3.946	3.801	3.821
Voorraden	119	109	134	80	95	132	133	133	127	133
Overige beleggingen	223	231	279	362	209	150	1.454	1.815	1.882	1.318
Debiteuren en overige vorderingen	499	545	509	680	892	1.245	1.377	1.243	823	721
Te vorderen winstbelasting	32	30	11	14	-	34	154	116	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	775	759	948	534	386	546	571	291	481	285
Totaal vlottende activa	1.648	1.674	1.881	1.670	1.582	2.107	3.689	3.598	3.313	2.457
Totaal activa	5.881	5.870	6.253	6.050	5.794	6.514	7.763	7.544	7.114	6.278
Eigen vermogen en verplichtingen										
Eigen vermogen	3.216	3.044	3.168	2.977	2.831	2.871	4.249	4.109	3.843	3.708
Aan komende jaren toe te rekenen baten	112	122	134	170	213	229	238	251	267	287
Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten	867	730	577	180	315	785	839	794	786	750
Personeelsbeloningen	33	33	35	31	34	34	34	40	48	121
Voorzieningen	140	182	277	349	175	233	162	147	192	203
Overlopende posten	1	23	39	239	103	29	8	22	6	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	169	158	153	136	103	88	66	51	67	46
Totaal langlopende verplichtingen	1.321	1.248	1.215	1.105	943	1.398	1.347	1.305	1.366	1.407
Rekeningcourantkredieten banken	-	-	-	-	-	18	42	46	15	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	60	57	48	365	387	292	244	232	248	3
Verschuldigde winstbelasting	8	8	12	17	7	-	1	84	46	-
Crediteuren en overige schulden	868	1.003	1.248	784	794	1.210	1.226	1.101	1.097	1.160
Vooruitontvangen baten	372	314	387	754	751	707	639	616	436	-
Voorzieningen	35	196	175	48	81	18	15	51	63	-
Totaal kortlopende verplichtingen	1.343	1.578	1.870	1.968	2.020	2.245	2.167	2.130	1.905	1.163
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	5.881	5.870	6.253	6.050	5.794	6.514	7.763	7.544	7.114	6.278
(in miljoenen euro's)	2014	2013 *	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening										
Opbrengsten	4.144	3.873	4.638	3.628	3.520	3.271	4.253	4.040	3.846	3.474
Bedrijfslasten	3.863	3.990	4.284	3.356	3.286	3.121	3.925	3.685	3.536	3.186
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	40	47	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	321	-70	354	272	234	150	328	355	310	288
Nettofinancieringsresultaat	-35	-26	-25	-12	-22	4	67	56	43	45
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	-	1	1	1	-	4	5	1	-
Resultaat voor winstbelastingen	286	-96	330	261	213	154	399	416	354	333
Winstbelasting	-106	53	-67	-50	-53	-37	-118	-79	-157	-112
Resultaat over de verslagperiode	180	-43	263	211	160	117	281	337	197	221

* De herziening van de vergelijkende cijfers 2013 is het gevolg van de toegepaste stelselwijzigingen in de geconsolideerde jaarrekening

Colofon

NS Groep NV statutair gevestigd te Utrecht
Handelsregister 301224358

Bezoekadres

Laan van Puntenburg 100
3511 ER Utrecht

Postadres

Postbus 2025
3500 HA Utrecht

Website

www.ns.nl

Concept en realisatie

Tovision, Uithoorn

Fotografie

NS Beeldbank

Dit rapport voldoet aan G4 comprehensive (assured)

Copyright

© NS, Utrecht. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

