



Jaarverslag 2015

Zie ns.nl/jaarverslag
voor de online versie



IN HET KORT

OV-FIETS

Ruim 1,9 miljoen ritten
(+25%)



TECHNISCH CENTRUM

Nieuw Technisch Centrum geopend
in Den Haag



RESULTAAT ABELLIO

€49 miljoen



ÉÉN KLANTENSERVICE

Voortaan 7 dagen per week,
24 uur per dag bereikbaar

TOEGANKELIJKHEID

Aanmeldtijd van 3 naar 1 uur



INTERNATIONALE VERBINDINGEN

Intercity Brussel: 16 keer per dag (+4)
Thalys: 14 keer op werkdagen (+2)
Intercity direct: 4 keer per uur (+2)

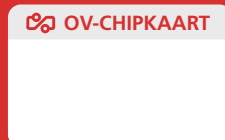
CO₂
16 gr/rkm
(2014: 28)



OV-CHIPKAART

Tevredenheid over reizen met
OV-chipkaart: 79% geeft een
7 of hoger (2014: 72%)

 OV-CHIPKAART



STATION ARNHEM CENTRAAL GEOPEND

Ook nieuwe stations in
Delft en Alkmaar



KLANTTEVREDENHEID

75% van de reizigers geeft
reizen per trein een 7 of hoger
(2014: 76%)



MEDEWERKERS

33.895 medewerkers

SCHONE TREINEN

51% gaf een 7 of
hoger (2014: 51%)



IN HET KORT



NIEUWE CAO 2015-2017

AGRESSIE

642 meldingen van agressie en bedreigingen leidden tot extra maatregelen (2014: 774)



FIETSENSTALLING

Nieuwe opzet: 1 dag gratis stalling, digitale verwijzing vrije plekken, gebruik OV-chipkaart



GROENE TREINEN

51% van de treinen rijdt op duurzame windenergie, in 2018 is dat 100%.
Verbetering van de milieu-impact
2014-2018 € 100 miljoen per jaar



OP TIJD RIJDEN

Reizigers kwamen iets minder vaak op tijd aan en misten vaker een aansluiting dan in 2014.
(Reizigerspunctualiteit: 91,0% tegenover 92,3% in 2014)



DALING STS

45 STS-passages in 2015
(2014: 54)



DRUKTE

Het klantoordeel over de zitplaatscapaciteit komt in 2015 hoger uit dan in 2014 (75,4% tegenover 74,6%)

WINST

€118 miljoen



INVESTERINGEN

€536 miljoen



OPBRENGSTEN

€4.973 miljoen



TREINREIZEN IN NEDERLAND

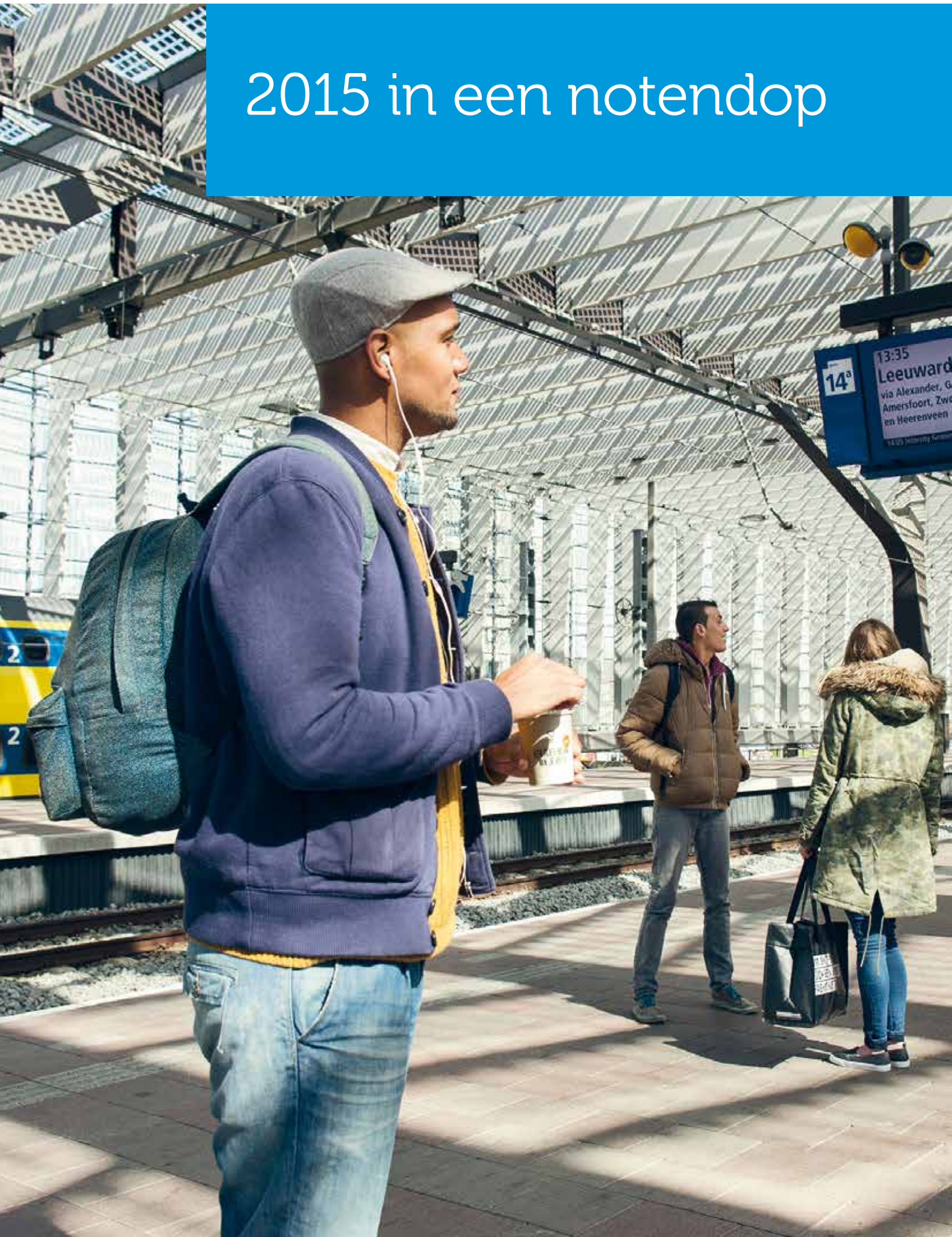
Ruim 1,2 miljoen treinreizen per dag

Inhoud



In het kort	2
2015 in een notendop	6
Voorwoord	9
I NS Groep	
1 Profiel van NS	12
2 Verslag van de raad van bestuur	17
3 Verslag van de raad van commissarissen	21
4 Onze strategie	26
5 Managen van risico's	32
6 Corporate Governance	41
7 Zorgvuldig handelen en werken	46
8 Financiën in het kort	50
9 Reikwijdte en verslaggevingscriteria	56
10 Vooruitblik 2016	58
II Activiteiten in Nederland	
11 Dialoog met onze stakeholders	61
12 Verslag van activiteiten	70
13 Onze impact op de maatschappij	98
III Abellio	
14 De strategie van Abellio	109
15 Abellio Verenigd Koninkrijk	112
16 Abellio Duitsland	116
17 Qbuzz	119
18 Jaarrekening	
Geconsolideerde jaarrekening 2015	124
Enkelvoudige jaarrekening 2015	185
Overig	
Overige gegevens	189
Tien jaren NS	200

2015 in een notendop



2015 was een in meerdere opzichten lastig jaar voor NS. Op het spoor hadden reizigers last van een aantal grote storingen. De onregelmatigheden in de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg en de uitkomsten van de parlementaire enquête Fyra hebben het vertrouwen van reizigers, stakeholders en medewerkers in NS geschaad. Extra maatregelen waren noodzakelijk om structurele verbeterstappen te zetten. Dat was ook de reden om de koers van NS verder aan te scherpen.

Onze prestaties op het HRN zoals afgesproken met het ministerie van IenM.

Prestatie-indicator	Bodemwaarde	Realisatie
Algemeen klantoordeel Binnenland HRN	74%	74,2%
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	75%	79,4% *
Klantoordeel sociale veiligheid in de trein en op het station	78%	80,1%
Reizigerspunctualiteit (gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder)	90,0%	91,0%
Aandachttrajecten reizigerspunctualiteit (gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder)	93,7%	94,1%
Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid diensten (voor zover toerekenbaar aan NS)	94,0%	94,2%
Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders op de belangrijke knooppunten	Niet gemeten in 2015 (nog in ontwikkeling)	
Vervoercapaciteit reizigers in de spits (HRN)	98,7%	98,7%
Aandachttrajecten t.a.v. vervoercapaciteit in de spits	96,5%	96,7%
Vervoercapaciteit reizigers in de spits HSL-Zuid diensten (binnenland)	97,5%	89,5%
Reisinformatie in de treinketen	78,0%	81,8%
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	75,0%	79,9%

* Door een veiligheidsincident en terreurdreiging op de Thalys zijn er aanvullende veiligheidsmaatregelen getroffen waardoor NS in het vierde kwartaal niet heeft kunnen enquêteren in de Thalys. Het jaarcijfer voor HSL-Zuid diensten is daarom gebaseerd op de prestaties van de eerste drie kwartalen.

Onze prestaties

Hoewel we met onze prestaties voldoen aan verreweg de meeste hoofddoelstellingen, waren reizigers minder tevreden dan vorig jaar. De punctualiteit bleef over de hele linie op een hoog niveau, maar daalde in vergelijking met 2014. Reizigers vonden de treinen niet schoon genoeg en vaak te druk. Daarom presenteerden we 2015 een actieplan met extra maatregelen, bovenop de investeringen in 58 extra Sprinters. Positief waren een verdere daling van het aantal passages van rode seinen en de opening van nieuwe OV-servicewinkels. We openden Arnhem Centraal en een nieuw Technisch centrum in Den Haag, en de frequentie van de Thalys en Intercity direct gingen omhoog. Reizigers waren bovendien meer tevreden over de OV-chipkaart. Ondanks enkele ernstige incidenten bleef het veiligheidsgevoel van reizigers in de trein en op stations nageen genoeg gelijk. In het Verenigd Koninkrijk ging ons dochterbedrijf Abellio op 1 april van start met de ScotRail-concessie.

Financieel

NS realiseerde over 2015 een omzet van € 4.973 miljoen, 20% meer dan in 2014 (€ 4.144 miljoen). De stijging van de

omzet kwam vooral door de nieuwe treinconcessie die per 1 april 2015 is ingegaan in Schotland. Ook verkocht NS door de aantrekkende economische groei meer abonnementen in de consumentenmarkt. Het aantal reizigerskilometers op het spoor steeg met 2,3%. De nettowinst komt uit op € 118 miljoen ten opzichte van een netto winst van € 180 miljoen in 2014, toen de kosten van de HSL gedekt werden door overige voorzieningen.

Onze maatschappelijke impact

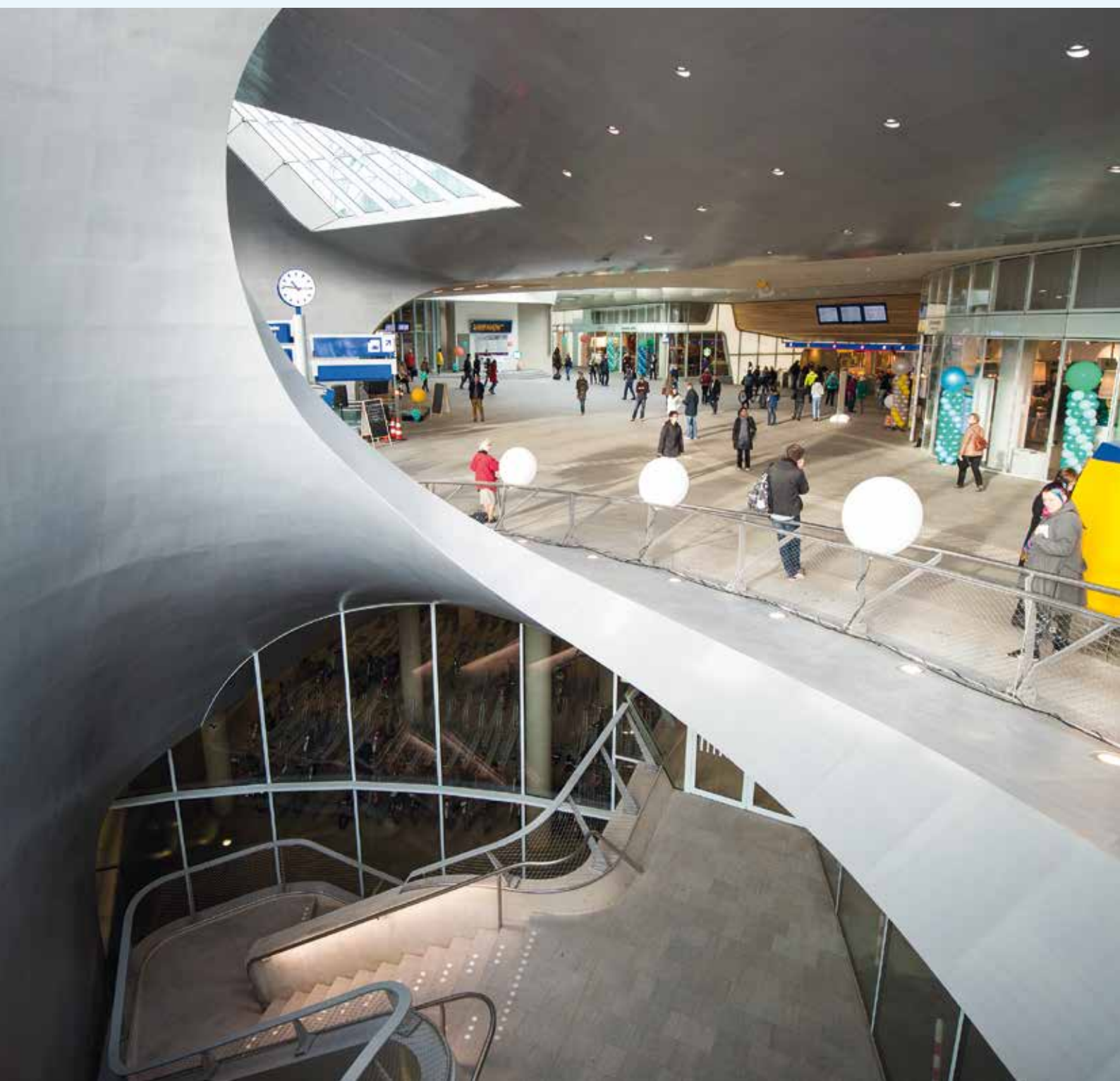
Door de mobiliteit die we leveren, draagt NS positief bij aan de Nederlandse samenleving. Deze impact bedroeg in 2015 ongeveer € 7 miljard en is verbeterd omdat klanten meer met NS hebben gereisd. Doordat de reiziger de reistijd van deur tot deur niet vrij kan besteden zijn er ook maatschappelijke kosten: € 5,5 miljard (2014: € 5,2 miljard). In 2015 nam de kwaliteit van de reistijd af door drukke treinen en meer 'zwarte' dagen (13 ten opzichte van 3 in 2014), de maatschappelijke kosten namen hierdoor toe. Voor 2016 hebben we maatregelen getroffen om dit te verbeteren. Meer reizen betekent in principe meer milieukosten, maar doordat in 2015

de treinen voor de helft op windenergie reden, is onze absolute milieu-impact met € 24 miljoen verbeterd ten opzichte van 2014. Mede daardoor liep in 2015 onze positieve milieu-impact vergeleken met de auto op tot ongeveer € 196 miljoen (€ 181 miljoen in 2014).

2016

NS wil in 2016 het vertrouwen herstellen en onze prestaties naar een niveau tillen dat past bij de ambities. Daarom blijft NS investeren in nieuwe treinen, stations, IT, reisinformatie en nieuwe werkplaatsen. Daarvoor is het van belang dat de

financiële cijfers goed blijven. Daarnaast staan de komende jaren in het teken van het verbeteren van de operationele prestaties en het uitbreiden van frequenties. In het Verenigd Koninkrijk en Duitsland doen we nieuwe biedingen en horen we of we de Greater Anglia-concessie blijven rijden. Zo blijft onze dochter Abellio een bijdrage leveren aan de NS-groep. Samen met onze partners in de OV-keten blijven we onverminderd werken aan het eenvoudiger en aantrekkelijker maken van de deur-tot-deurreis en het openbaar vervoer in Nederland, om zo de mobiliteit te verbeteren.



Voorwoord

*Ik stap in de trein die voor mij staat,
Je hebt als dichter weinig te verliezen,
Je kunt wel hopen maar je kun niet kiezen
Dat hij in de gewenste richting gaat.*

Nico Scheepmaker

// Begin november opende NS samen met ProRail en de gemeente het verbouwde station Arnhem. Of Arnhem Centraal, zoals dit knooppunt voortaan door het leven gaat. Meer dan duizend reizigers, inwoners en andere belangstellenden waren bij de opening aanwezig. Iedereen was trots, blij, of allebei. De bijeenkomst symboliseerde de grote betrokkenheid van mensen bij ons bedrijf en onze dienstverlening, en de impact die we als organisatie hebben op de maatschappij.

Dat is vooral te danken aan de inzet van alle collega's die altijd klaar staan voor onze reizigers. Ik heb enorm veel bewondering voor al die NS-medewerkers die dag en nacht, in weer en (tegen)wind, betrokken zijn bij het bedrijf en de klanten. Op de trein, het station of het kantoor en in de werkplaats, iedereen draagt zijn of haar steentje bij om de reis van deur tot deur zo aangenaam en makkelijk mogelijk te maken. Ook in een lastig jaar als 2015 hebben onze medewerkers de moed erin gehouden, veerkracht getoond en simpelweg keihard (door)gewerkt aan het laten rijden van de treinen en aan het herstel van vertrouwen van onze reizigers en stakeholders. Daarvoor verdient iedereen bij NS een groot compliment.

Als NS koesteren we momenten als de opening van Arnhem Centraal, zeker in een jaar als 2015. De parlementaire enquête Fyra, de onregelmatigheden in Limburg, de conclusie van ACM dat NS de Spoorwegwet heeft overtreden en drukke treinen deden ons bedrijf geen goed. Daarnaast was er sprake

van enkele grote verstoringen, was de punctualiteit vaak niet voldoende en zagen we het vertrek van de CEO en de voorzitter van de RvC. Het past om hen, ondanks alle perikelen, ook te danken voor alle inspanningen die zij voor NS leverden.

Al zijn dit veelal incidenten, bij het uitvoeren van onze kernactiviteiten bestaat spanning tussen ons maatschappelijke doel, het versterken van duurzame mobiliteit, en bedrijfsmatig doel: een gezonde bedrijfsvoering om rendement te realiseren en te kunnen investeren. Terugblikkend valt op dat we deze zaken onvoldoende uit elkaar hielden. Dit droeg bij aan een klimaat waarin het Fyra-debacle en de onregelmatigheden rond de aanbesteding in Limburg plaatsvonden. Als er nu spanning is tussen onze maatschappelijke en bedrijfsmatige doelen, kiezen we in eerste instantie voor het maatschappelijke doel: voor de reiziger. In tweede instantie kijken we naar de bedrijfsmatige gevolgen. We moeten immers een financieel gezond bedrijf blijven runnen om ook in de toekomst te kunnen blijven investeren. We geven hier invulling aan door ons te richten op drie kernactiviteiten: het leveren van treindiensten op het hoofdrailnet; zorgen voor stations; en bijdragen aan de deur-tot-deur reis. Daartoe werken wij nauw samen met ProRail en andere partners. Ook zien we scherp toe op een hoge bedrijfsethiek, good governance, en goede risicoanalyses.

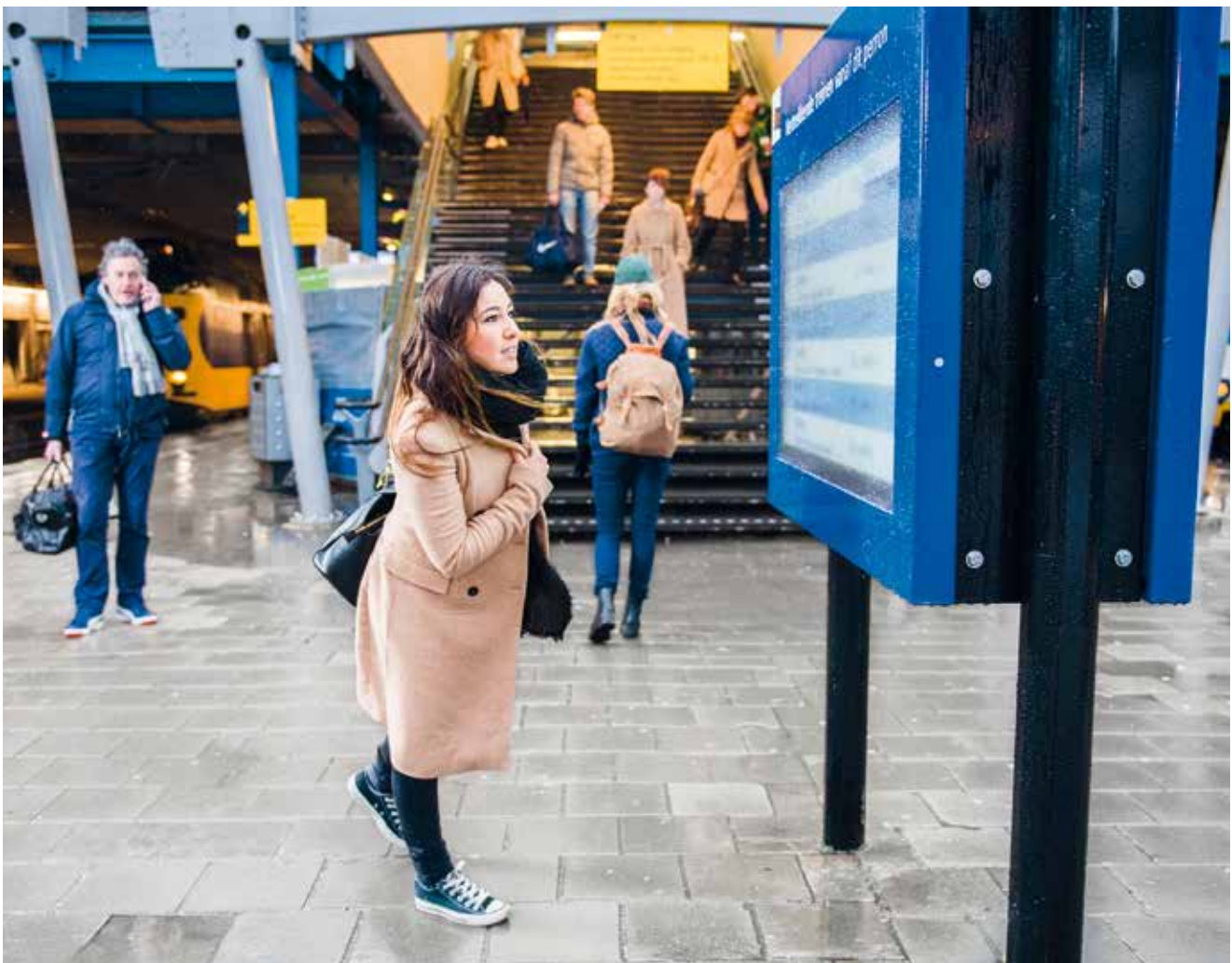
2015 was een jaar waarin veel verkeer ging, maar tegelijk een jaar waarin we voor diezelfde problemen meteen oplossingen

zochten. Of dat nu ging om onze manier van werken of een tekort aan zitplaatsen op een aantal trajecten. En gelukkig ging er ook heel veel goed. Naast Arnhem Centraal openden we ook het nieuwe station Delft. De OV-chipkaart raakte helemaal ingeburgerd, we gingen voortvarend van start met ScotRail in Schotland, reden in Nederland voor 51% op groene stroom en 10% van de Nederlanders had een abonnement bij NS. Een mijlpaal. De spoorwegveiligheid is afgelopen jaar verbeterd. En ondanks nare agressie-incidenten, waaronder een heel heftige tegen een hoofdconductrice in Hoofddorp, daalt de agressie tegen onze medewerkers. Dat is maar goed ook: elk incident is onacceptabel.

In goed overleg met de staatssecretaris van IenM presenteerden we eind december een serie maatregelen die de soms ontevreden reiziger zo goed mogelijk tegemoet komt in 2016. Eind 2016 zetten we de eerste nieuwe treinen in. Een moment om naar uit te zien.

In dit jaarverslag blikken we terug, maar kijken ook al een beetje vooruit. Voor 2016 staat er veel op stapel. Een aantal stations is of gaat in verbouwing, er komen veel buitendienststellingen aan en de drukte in de trein hebben we niet 1-2-3 opgelost. We vragen onze reizigers nog even vol te houden, want we doen één belofte: het wordt beter. Met mooiere stations, betere verbindingen, nieuwe treinen. We doen dat verbeteren niet alleen. We werken nauw samen met onze partners, zoals ProRail, andere vervoerders, het ministerie van IenM en consumentenorganisaties. Gezamenlijk bouwen we aan aantrekkelijk en duurzaam openbaar vervoer in Nederland en over de grens, voor nu en later. We danken speciaal al onze medewerkers voor hun grote inzet, betrokkenheid en bijdrage in het afgelopen jaar.”

Roger van Boxtel



I NS Groep

Profiel van NS

1



NS is actief in de wereld van het openbaar vervoer. We bevorderen het gebruik van het openbaar vervoer en houden Nederland mobiel. Onze reizigers staan in al onze activiteiten centraal en we werken voor hen aan een zo aangenaam mogelijke reis van deur tot deur.

Onze 34.000 medewerkers (30.565 fte) zetten zich dagelijks in voor betrouwbaar reizigersvervoer, comfortabele treinen en bussen, levendige stations en stationsgebieden. Samen met onze OV-partners werken we continu aan de verbetering van het reizen per trein. NS is actief in zowel reizigersvervoer als in stationsontwikkeling en -exploitatie en behaalt daarmee een omzet van € 5 miljard. 88% daarvan komt uit het reizigersvervoer. Met onze activiteiten in het buitenland verdienen we geld, leren we hoe we onze dienstverlening kunnen verbeteren en bereiden we ons voor op de mogelijke verdere liberalisering van de spoormarkt. Zo dragen ze bij aan de bedrijfsdoelstellingen van NS.

NS in Nederland en Europa

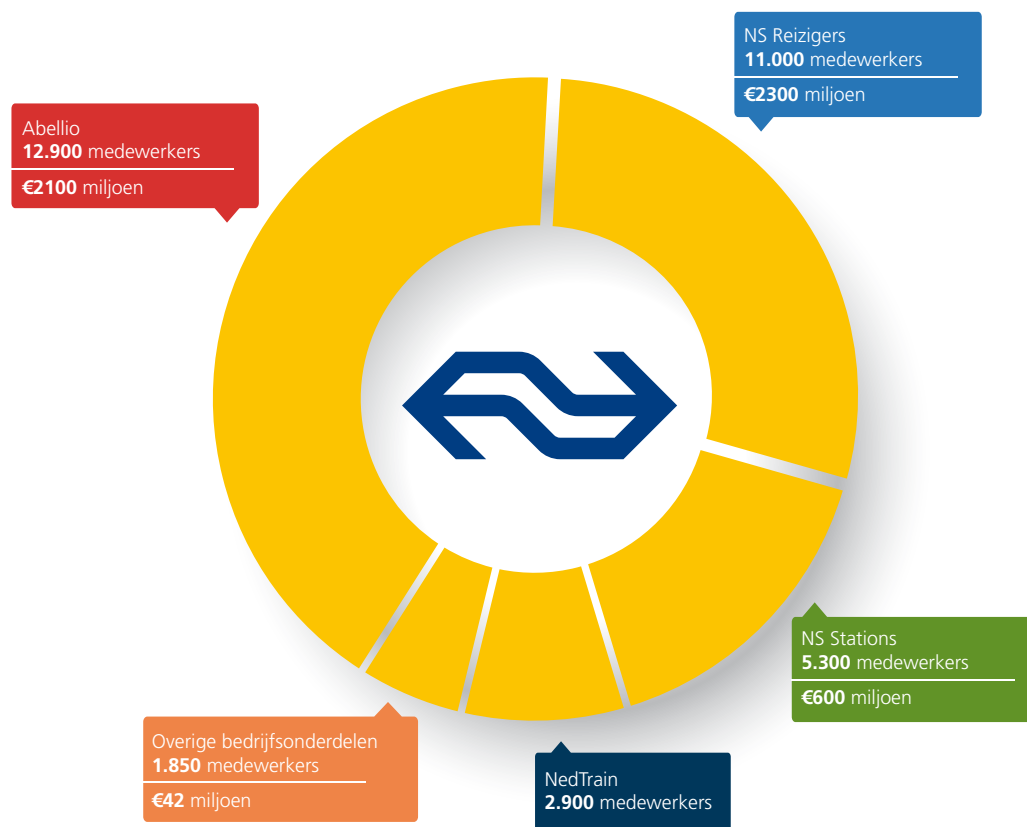
De oudste voorganger van NS, de HIJSM, werd in 1837 opgericht. Sindsdien draagt NS bij aan de mobiliteit en vooruit-

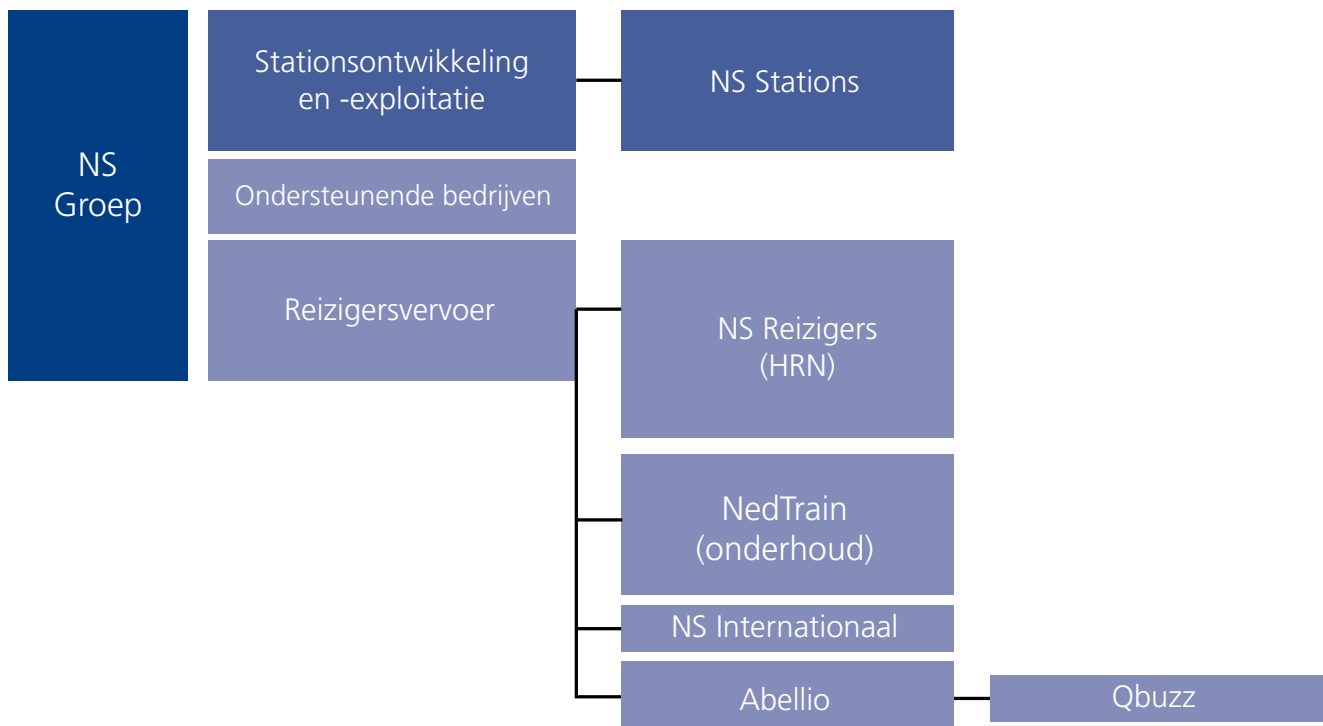
gang van Nederland. Nog steeds is de maatschappelijke rol in de thuismarkt van groot belang. Sinds 2001 bouwt NS via dochter Abellio een groeiend aandeel op in het trein- en busverkeer in Europa. NV Nederlandse Spoorwegen bestaat uit:

NS Reizigers is verantwoordelijk voor het treinvervoer op het Nederlandse hoofdrailnet, inclusief de HSL-Zuid en voor de daarmee samenhangende verkoop- en serviceactiviteiten. NS Reizigers verzorgt de logistiek, verstrekt reisinformatie, verkoopt vervoerbewijzen en beheert de klantenservice. Met ruim 11.000 medewerkers en een omzet van € 2,3 miljard, is dit het grootste en meest beeldbepalende bedrijfs onderdeel van NS.

NedTrain verzorgt de instandhouding van treinen in Nederland en werkt continu aan onderhoud, reiniging, modernise-

GROOTTE BEDRIJFSONDERDELEN NS 2015





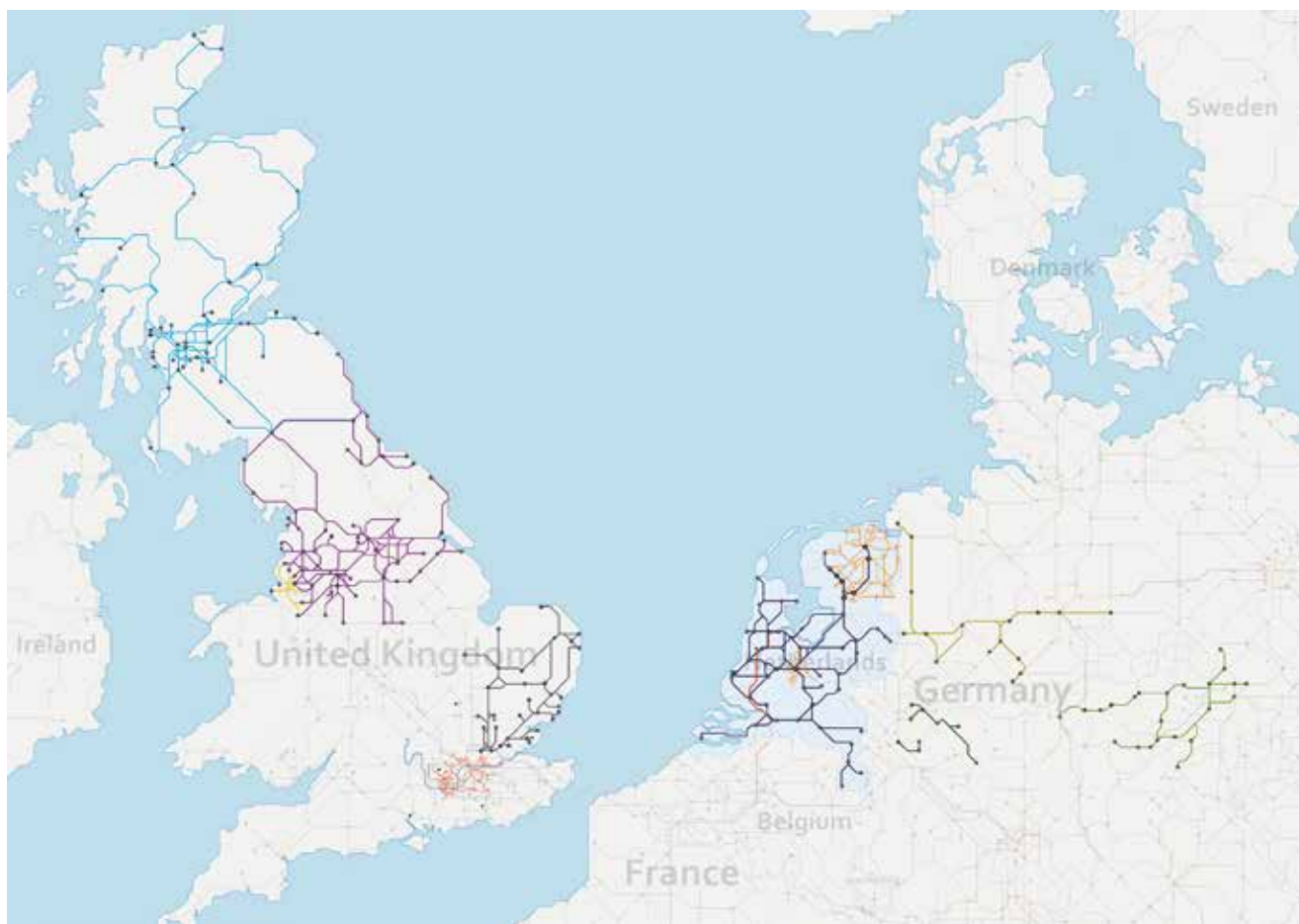
ring en verduurzaming van onze treinen. Met 2.900 medewerkers werkt NedTrain enkel business-to-business, met name binnen NS voor NS Reizigers.

NS Stations werkt aan een goed netwerk van grote en kleinere stations. Stations zijn dagelijks voor miljoenen reizigers een

cruciale schakel in de reis van deur tot deur. In samenwerking met ProRail, overheden en alle vervoerders wil NS Stations, met 5.300 medewerkers, de reis en het verblijf op en in de directe omgeving van het station zo gemakkelijk en aangenaam mogelijk maken. Daarbij streven we naar een optimale balans tussen transfer en commercie. NS Stations is actief in

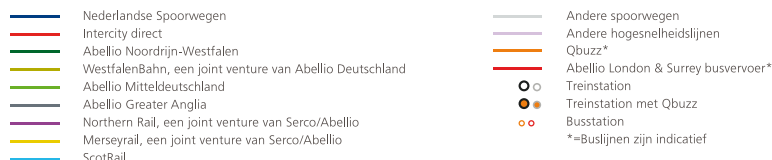


V.l.n.r.: Engelhardt Robbe, Maurice Unck, Marjan Rintel, Hans Hemels, Michiel van Roozendaal, Michiel Noy en Roger van Boxtel



Concessies van NS in Europa

In Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk



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. NS Stations heeft een omzet van € 600 miljoen. Het aantal stations in Nederland bedraagt 410.

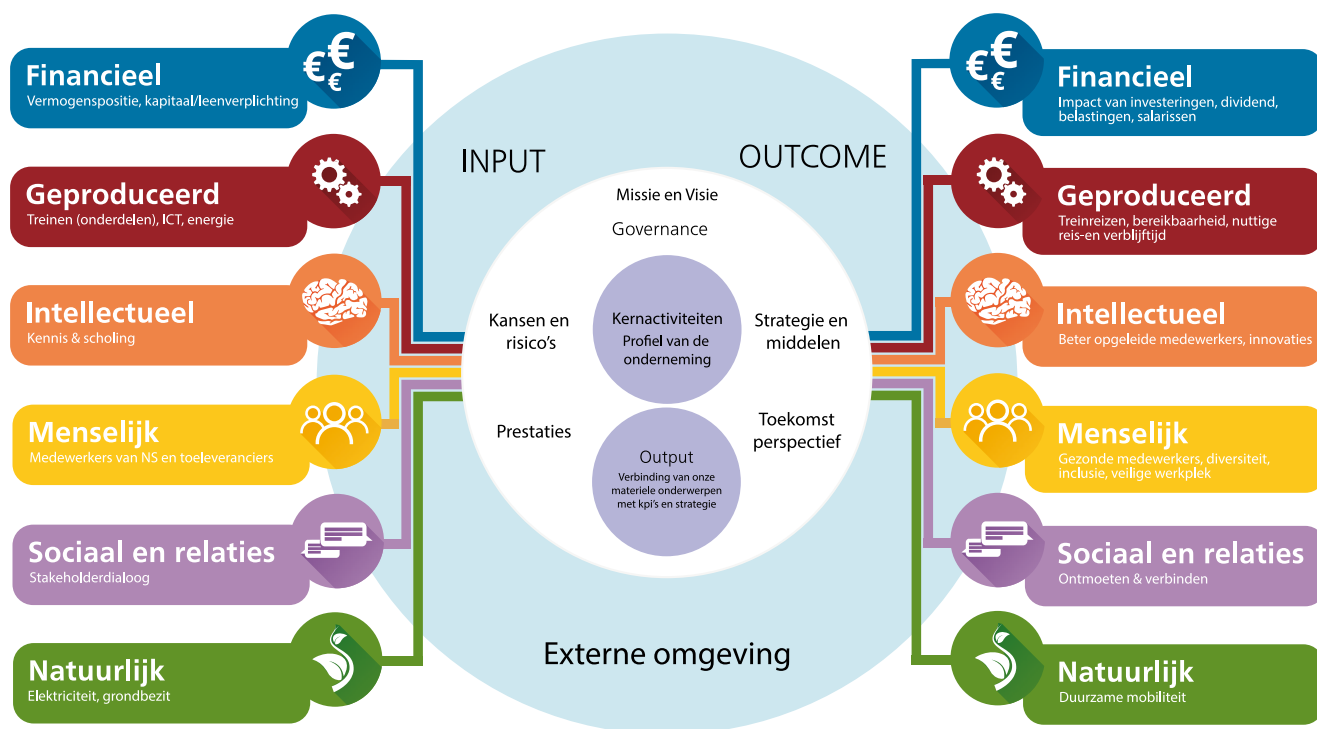
Abellio, opgericht in 2001 als NedRailways, verwerft en verzorgt openbaarvervoerconcessies om de positie van NS op de liberaliserende Europese markt te verstevigen. Het Verenigd Koninkrijk en Duitsland hebben de grootste geliberaliseerde spoormarkt in Europa. Abellio won – in een 50/50 joint venture met Serco – het eerste contract, Merseyrail, in 2003 in het Verenigd Koninkrijk. Het bedrijf is nu een van de grotere spoorbedrijven in het Verenigd Koninkrijk en vervoert in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk dagelijks 1,5 miljoen reizigers (inclusief joint ventures). Bij Abellio werken 12.900 medewerkers. Abellio is met treinen en bussen actief in het Verenigd Koninkrijk en met bussen en trams van Qbuzz in Nederland. In Duitsland rijdt Abellio 4 treinconcessies. De omzet van Abellio bedraagt € 2,1 miljard (exclusief joint ventures).

gers (inclusief joint ventures). Bij Abellio werken 12.900 medewerkers. Abellio is met treinen en bussen actief in het Verenigd Koninkrijk en met bussen en trams van Qbuzz in Nederland. In Duitsland rijdt Abellio 4 treinconcessies. De omzet van Abellio bedraagt € 2,1 miljard (exclusief joint ventures).

Executive Committee

Het Executive Committee houdt zich bezig met vraagstukken die het hele concern raken. De samenhang van activiteiten wordt er vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Het Executive Committee neemt belangrijke (investerings)besluiten voor de onderneming. De samenstelling eind 2015 was als volgt: Roger van Boxtel CEO, Hans Hemels Directeur HR en Organisatie, Michiel Noy Directievoorzitter NS Stations, Marjan Rintel Directievoorzitter NS Reizigers, Engelhardt Robbe CFO en CEO a.i. van Abellio, Michiel van Roozendaal Directievoorzitter Ned-Train, Maurice Unck Directeur Communicatie & Strategie.

WAARDECREATIEMODEL



Waardecreatiemodel

NS werkt aan duurzame mobiliteit, levert een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse klimaatdoelstellingen en draagt bij aan de economische ontwikkeling en de bereikbaarheid van steden en regio's. Het jaarverslag rapporteert over de manier waarop wij waarde creëren voor de samenleving. Onderstaand waardecreatiemodel maakt zichtbaar welke sociale-, economische- en milieubronnen we benutten, de toevoeging van NS daaraan en wat dat vervolgens de maatschappij oplevert.

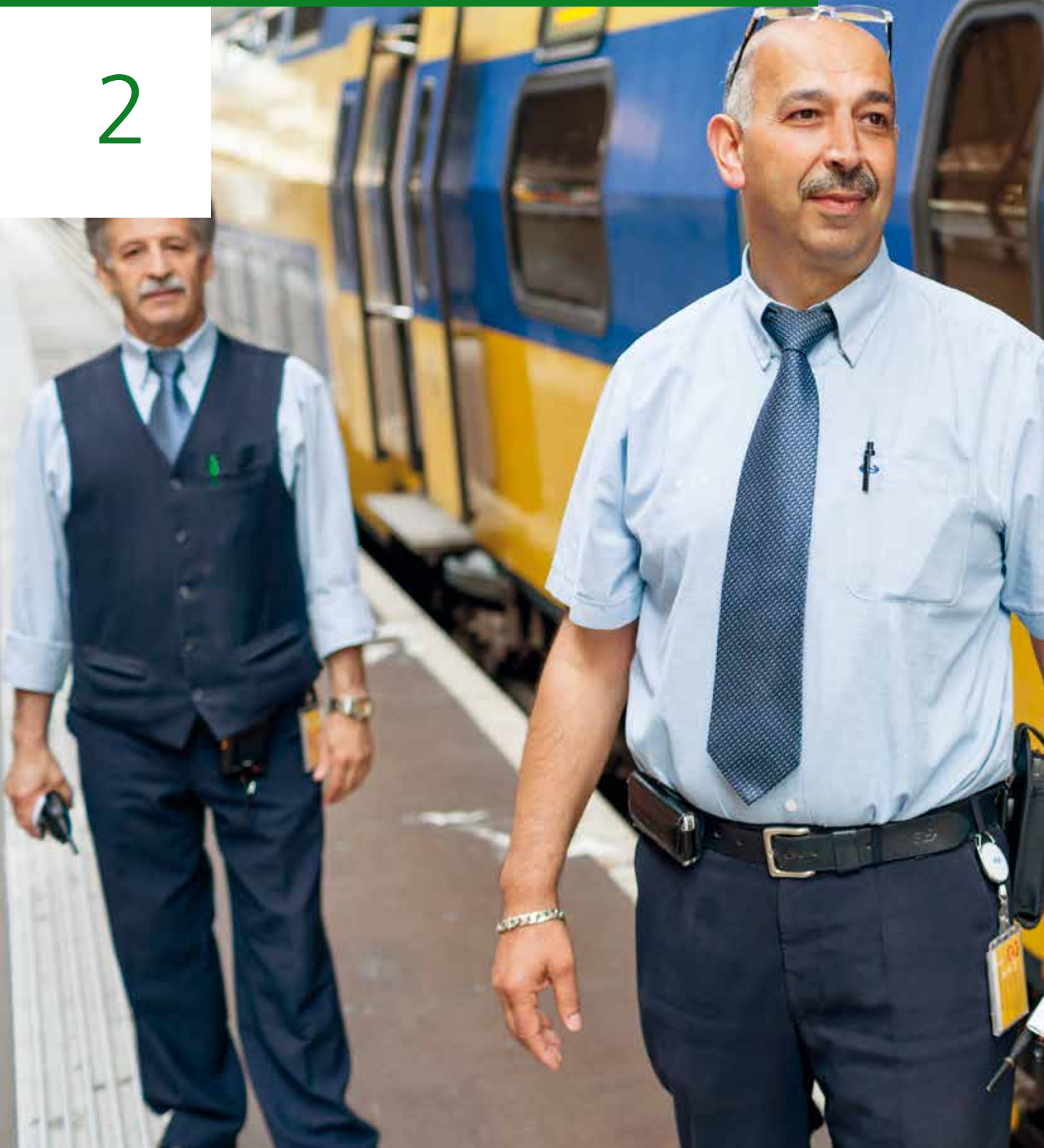
Over de scope van dit verslag

NS is een bedrijf met de basis in Nederland en met een Nederlandse aandeelhouder: het ministerie van Financiën. In dit jaarverslag leggen we daarom primair verantwoording af aan onze Nederlandse stakeholders. De focus van NS ligt op de reiziger en zijn comfortabele reis van deur tot deur. NS richt zich op de verbetering van de operationele prestaties op het spoor,

ondersteund door activiteiten op het gebied van fietsvoorzieningen, busvervoer en stations. Daarnaast streven we ernaar een financieel gezonde organisatie te zijn. Onze stakeholders verwachten dat ook van ons. 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. Om de reiziger de beste dienstverlening tegen de juiste prijs te bieden, doen we ervaring op in het buitenland. Dat houdt ons scherp. Ons doel in Europa is geld te verdienen, kennis en ervaring op te doen. Zo bereiden we ons net als andere grote Europese staatsspoorwegbedrijven voor op de mogelijke verdere liberalisering van de markt. Buitenlandse activiteiten moeten bijdragen aan het publieke belang in Nederland. Onze stakeholders geven aan de activiteiten in Europa een materieel thema te vinden. Daarom nemen we van Abellio de buitenlandse resultaten op in een apart hoofdstuk.

Verslag van de raad van bestuur

2



'Herstel van vertrouwen'

2015 was een jaar met meerdere gezichten. De onregelmatigheden in Limburg, de parlementaire enquête naar de Fyra en tegenvallende operationele prestaties hebben het vertrouwen in NS geschaad. Tegelijkertijd zetten we met onder meer de openingen van station Delft en Arnhem Centraal en investeringen in nieuwe treinen stappen in het aantrekkelijker maken van het reizen met de trein.

Roger van Boxtel en Engelhardt Robbe zijn zeer te spreken over de veerkracht en inzet van alle NS-medewerkers. "We hebben veel waardering voor ieders bijdrage in het afgelopen jaar. Of het nu mee of tegen zat, zij hebben er alles aan gedaan om de organisatie en de reiziger zo goed mogelijk van dienst te zijn."

'Een heel moeilijk jaar'. Zo typeren Roger van Boxtel en Engelhardt Robbe de gebeurtenissen van 2015. De onregelmatigheden in Limburg, het besluit van de ACM, de parlementaire enquête naar de Fyra, tegenvallende operationele prestaties hebben in 2015 hun weerslag gehad op NS. Het vertrouwen van reizigers, stakeholders en medewerkers is ernstig onder druk komen te staan. Roger van Boxtel over Limburg: "Er zijn regels en fatsoensnormen overschreden die tot reputatieschade hebben geleid en die consequenties hebben gehad. We hebben meteen gezegd: dit hoort niet bij NS."

Programma voor herstel

Na het vertrek van topman Timo Hugens trad Roger van Boxtel op 1 augustus in dienst bij NS als de nieuwe CEO. "Wat ik aantrof? Een aangeslagen bedrijf. De verwerking van de gebeurtenissen in Limburg was in volle gang. We hebben ingezet op een programma voor herstel van vertrouwen in NS." Engelhardt Robbe: "We hebben alle concessies van de laatste jaren laten onderzoeken op onregelmatigheden. Dan blijkt Limburg gelukkig een incident. Maar wel een incident met een enorme impact, dat nooit meer mag gebeuren. We zijn aan de slag gegaan met de aanbevelingen uit de externe rapporten en hebben ook als NS onze conclusies getrokken. We hebben zelf het initiatief genomen om met externe hulp te onderzoeken hoe we structurele verbeterstappen kunnen zetten. Dat is wat goede bedrijven doen in geval van een crisis." Van Boxtel: "Nu zijn we bezig met het aanscherpen van onze strategie. Hoe vullen we onze maatschappelijke taak in en hoe dragen we nog meer bij aan een beter openbaar vervoer in Nederland? Wat doen we nog wel en wat niet? Een voorbeeld: we onderzoeken de mogelijkheid om een deel van

ons winkelaanbod de komende jaren geleidelijk in concessie uit te geven. Daarbij houden we zelf de regiefunctie. Een aantal retailformules is in 2015 al aan andere marktpartijen overgedragen."

Een belangrijke vraag is: hoe werkt NS aan een cultuur waarin het normbesef leidend is en die past bij haar maatschappelijke rol? Van Boxtel. "Dat ligt niet alleen aan het signalerend vermogen op sommige posities, maar ook aan procedures die voorkomen dat deze misstappen gebeuren. Er is met Susi Zijderveld een nieuwe Chief Governance, Risk en Compliance, die gaat borgen dat we onze processen op orde hebben en dat onze integriteit boven elke twijfel verheven is. Ik wil wel benadrukken dat 99,9% van de NS-collega's niets met 'Limburg' van doen heeft gehad." Robbe: "We moeten volledig transparant zijn en een *level playing field* zeker stellen. NS mag concurreren, maar moet aan kunnen tonen dat er eerlijk gespeeld wordt."

De onregelmatigheden leidden ook tot additionele rollen voor Engelhardt Robbe, die tijdelijk CEO en CFO van NS was, en CEO en CFO van Abellio. Van Boxtel: "Voor de continuïteit heeft Engelhardt een enorm belangrijke rol gespeeld dit jaar. Het is jammer dat hij ons in 2016 gaat verlaten."

Drukke treinen

Operationeel was 2015 niet altijd voldoende. Robbe: "We hebben een aantal grote verstoringen gehad, met veel overlast voor reizigers. In het najaar hebben we te vaak drukke treinen gezien. We hebben veel reservematerieel ingezet voor de Intercity direct, als vervanger van de Fyra, en de Intercity Brussel. Dan komen we elders tekort. Tegelijk is de OV-stu-

dentenkaart tegen de verwachtingen in toch gehandhaafd en uitgebreid naar mbo'ers onder de 18 jaar." Van Boxtel: "We pakken de probleemtrajecten, daar waar de grootste hinder zit voor onze klanten, stuk voor stuk aan. Onder meer door goed te kijken naar de samenhang tussen processen. Een voorbeeld: we beginnen de dag soms niet goed, omdat de treinen 's nachts niet op de juiste plek zijn gezet. Dan lopen we de hele dag achter de feiten aan."

De capaciteit blijft ook in 2016 knijpen, zeggen Van Boxtel en Robbe. De nieuwe treinen die zijn besteld – volgens planning, en sommige zelfs met urgentie vanuit het tekort – stromen vanaf eind 2016 in. Er komt bovendien een aantal grote buitendienststellingen aan. Onder meer in Utrecht, bij Schiphol en op de corridor Schiphol-Almere. NS heeft een actieplan gemaakt, maar vraagt toch geduld van de reizigers, zegt Roger van Boxtel. "We lopen tegen de grenzen van de capaciteit van het spoor aan en er is een blijvende vraag naar meer. Dat kunnen we niet alleen. We moeten wendbaarder worden en beter samenwerken, ook met de andere vervoerders. Met hen hebben we afgelopen jaar een branchevereniging opgericht. We zijn ook gestart met de landelijke en regionale OV-tafels, waar we met stakeholders en overheden overleggen nog vóór we een besluit nemen. Samen kijken hoe we het OV in Nederland kunnen verbeteren, vanuit een gemeenschappelijke visie voor de toekomst."

Het openbaar vervoer in Nederland kun je alleen efficiënt maken als je het integraal benadert, betogen Van Boxtel en Robbe. Bijvoorbeeld door dynamische reisinfo te bieden waarbij je ook de reistijd via ander vervoer aanbiedt. Innovatieve oplossingen helpen hierbij. Er komt een innovatiefonds van € 5 miljoen waarmee we startups vragen om slimme oplossingen. In 2015 is in onze app Reisplanner Xtra al een aantal slimigheden in gebruik genomen of doorontwikkeld waarmee je drukte kunt melden in treinen, of het aantal beschikbare OV-fietsen kunt zien. Er loopt een proef met led-indicatie op het station van Den Bosch, die aangeeft waar je het beste kunt instappen en ook nieuwe betaalmogelijkheden – onder meer via mobiel – worden nader onderzocht.

Mijlpalen

Een aantal mooie mijlpalen kon NS ook noteren in 2015, onder meer met de opening van nieuwe stations. Na Rotterdam in 2014 dit jaar Arnhem en Delft, en in Amsterdam is de nieuwe IJ-passage geopend. Van Boxtel: "Het zijn geweldige publieke ruimtes en echte visitekaartjes voor steden. Inwoners zijn hier zichtbaar trots op."

Ook op andere terreinen werden successen geboekt. De klantenservice ging naar een bereikbaarheid van 24/7, de nieuwe website ns.nl zag het licht en NedTrain opende een nieuw modern onderhoudscentrum aan De Binckhorst in Den Haag. Enoki, op Utrecht Centraal, won een award voor meest innovatieve foodformule. Tijdens grote evenementen zoals de Tour de France, de Nijmeegse Vierdaagse, de Veteranendag en de Gay Pride draaiden rijdend personeel langere diensten en hielpen kantoormedewerkers met het geven van reisinformatie op stations. De frequenties van de Intercity direct en Thalys gingen omhoog en het aantal sts-passages daalde. Robbe: "De trein is het veiligste vervoermiddel ter wereld. En het meest duurzame vervoer, ook nog." "Dat hebben we onderstreept met de Train to Paris, waarmee we de Nederlandse delegatie naar de klimaatop in Parijs hebben gebracht", vult Van Boxtel aan. In 2015 heeft NS nadere stappen gezet op weg naar rijden op 100 % groene stroom in 2018.

Een dieptepunt was er ook: de zware mishandeling van een conductrice op station Hoofddorp. Het incident maakte veel emotie los, onder NS'ers en in de maatschappij, en zorgde voor een reeks extra maatregelen om dit in de toekomst zo goed mogelijk te voorkomen. Voor NS is elk agressie-incident onacceptabel. In het najaar 2015 werd een proef met body-camera's aangekondigd. De poortjes op een aantal stations werden versneld in gebruik genomen. Robbe: "We moeten blijven zoeken naar de balans tussen vrij bewegen en een veilige omgeving, voor de reizigers en voor onze mensen. We zetten vol in op sociale veiligheid."

Buitenland

Grootste blikvanger in 2015 van onze buitenlandse activiteiten was de start van de uitvoering van de ScotRail-concessie door Abellio, per 1 april. Dat doet NS samen met de Schotse ProRail, Network Rail. Van Boxtel: "We worden op onze gezamenlijke prestaties afgerekend en hebben een gezamenlijke besluitvorming. Daar leren we veel over hoe we ons als NS en ProRail gezamenlijk kunnen inspannen om het reizen per spoor in Nederland aantrekkelijker te maken. Tegelijk is dat een van de belangrijkste doelstellingen van onze aanwezigheid in het buitenland: lering trekken om het hoofdrailnet in Nederland te verbeteren."

Activiteiten in het buitenland moeten uiteraard financieel verantwoord zijn en in overeenstemming met risk en compliance-vereisten, vult Robbe aan, en mogen niet de aandacht afleiden van het hoofdrailnet. "Integendeel, het hoofdrailnet is onze basis. De dagelijkse reiziger in Nederland moet er baat

bij hebben dat we het goed doen in het buitenland.” NS won in 2015 overigens ook vier biedingen in Duitsland, zodat NS-Abellio de reizigers straks van Arnhem naar Berlijn brengt.

Financieel

Financieel was 2015 een ‘redelijk’ jaar, zegt Robbe. NS is gezond maar het rendement is nog onvoldoende, ook omdat NS de miljardeninvesteringen voor de toekomst zelf moet terugverdienen. Dat vooruitzicht verandert in 2016 niet. Rob-

be: “We gaan de komende vijf jaar € 3,6 miljard investeren, onder andere in nieuwe treinen, werkplaatsen, stations en IT-systemen. Daarnaast is er het rendement dat de aandeelhouder van ons vraagt.” Van Boxtel: “Een robuuste financiële huishouding is geen doel op zich, maar een middel om aan de doelstellingen van goed openbaar vervoer te voldoen. We moeten altijd beseffen dat onze klanten voor onze inkomsten zorgen, en dat al het geld dat wij uitgeven ten dienste van onze reizigers moet staan.”

Roger van Boxtel (1954), CEO, Nederlandse nationaliteit

Nevenfuncties: Commissaris APG Groep, voorzitter Stichting Geschiedschrijving Gorinchem, ambassadeur Hubrecht instituut, lid wetenschappelijke en maatschappelijke adviesraad Universiteit van Humanistiek, lid raad van advies ECP-EPN, lid ledenraad Ajax, lid algemeen bestuur VNO-NCW, lid van de raad van bestuur Zorgverzekeraars Nederland, voorzitter raad van toezicht museum De Fundatie
Achtergrond: Nederlands Recht (Universiteit van Amsterdam)
Loopbaan, o.a.: VNG, AEF, Tweede en Eerste Kamerlid, minister voor Grote Steden en Integratie en ICT, CEO Menzis

Engelhardt Robbe (1955), CFO, Nederlandse nationaliteit

Nevenfuncties: commissaris en voorzitter auditcommissie van Eurofima Zwitserland, commissaris en voorzitter van de auditcommissie Delta NV, voorzitter van de raad van bestuur NS Financial Services Company, voorzitter raad van commissarissen NS Insurance, voorzitter raad van toezicht Spoorwegmuseum, lid raad van bestuur 4/5 mei Fonds, ambassadeur UAF, lid curatorium RC-opleiding Vrije Universiteit
Achtergrond: Bedrijfseconomie (RU Groningen)
Loopbaan: Shell



Verslag van de raad van commissarissen

3



Met de onregelmatigheden in Limburg, het vertrek van de CEO en van de voorzitter van de RvC, de parlementaire enquête naar Fyra/V250 en tegenvallende operationele prestaties, was 2015 een moeilijk jaar voor NS. Tegelijkertijd zorgden de gebeurtenissen voor meer alertheid in de organisatie en creëerden ze een platform voor noodzakelijke veranderingen binnen het bedrijf.

Onderzoek ACM

2015 stond voor de raad grotendeels in het teken van de onregelmatigheden in Limburg en de nasleep ervan. Na een klacht van Veolia is ACM in oktober 2014 een onderzoek gestart naar gedragingen van NS gedurende de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg. De raad is in een vroeg stadium door de CEO en CFO geïnformeerd over het onderzoek van ACM en de mogelijke overtreding van de Spoorwegwet door NS. Op basis van de aan hem verschaft informatie schatte de RvC in dat NS een sterke zaak had. In een later stadium nam de raad kennis van de inhoud van het besluit van ACM, dat stelt dat NS op een aantal punten de Spoorwegwet heeft overtreden en werd hij geïnformeerd over de mogelijke betrokkenheid van de NS-top daarbij. De raad had beslist eerder geïnformeerd moeten worden dat er een vermoeden van betrokkenheid was van de RvB, ongeacht de juistheid van dat vermoeden. De RvC steunde het besluit van NS om niet tegen de uitspraak van ACM in beroep te gaan, al staat dat niet gelijk aan het onderschrijven van de conclusies van ACM.

Onregelmatigheden aanbesteding Limburg

In het verlengde van het ACM-onderzoek stuitte NS bij een intern compliance-onderzoek op ernstige onregelmatigheden. Medewerkers van Qbuzz ontvingen tijdens het aanbestedingsproces ongeoorloofd vertrouwelijke informatie van een (ex)-medewerker van Veolia Transport Limburg. De RvB gaf vervolgens in maart opdracht aan huisadvocaat De Brauw dit uit te zoeken. Op instigatie van de RvC en na een zorgvuldige beslissing is het voorlopige rapport van De Brauw op 28 april gepubliceerd op de website van NS. Daarmee is publiekelijk openheid van zaken geboden. Qbuzz-bestuurders werden op non-actief gesteld. Voorts heeft de RvC De Brauw opdracht gegeven tot een aanvullend onderzoek naar zijn mogelijke betrokkenheid van de CEO en naar beïnvloeding van het eerdere onderzoek door de CEO.

Vertrek CEO en voorzitter RvC

Uit de bevindingen van De Brauw, alsmede indringende gesprekken tussen raad en CEO, trok de RvC begin juni una-

niem de conclusie dat het vertrouwen was geschonden en nam afscheid van Timo Huges. De raad kreeg niet alleen te maken met het vertrek van de CEO. Ook de eigen voorzitter legde op 23 juni zijn functie neer, onder meer vanwege de miscommunicatie tussen NS en de aandeelhouder over het ontslag van de CEO en de ontstane situatie daarna. De onregelmatigheden in Limburg en het vertrek van de CEO en de RvC-voorzitter hebben een wissel getrokken op NS.

De nasleep

Het onderzoek van ACM en de onregelmatigheden in Limburg legden een aantal belangrijke onvolkomenheden bloot in de beheers- en controlesystemen van NS en haar dochters. De RvC heeft duidelijke afspraken gemaakt met de raad van bestuur teneinde de informatiepositie van de RvC in de toekomst te verbeteren en daarmee zijn zicht op de gang van zaken binnen NS te vergroten.

Voorts heeft onderzoeksbureau Alvarez & Marsal de interne bedrijfscultuur en -structuur van NS uitgebreid onderzocht en aanbevelingen gedaan voor verbeteringen. De raad onderschrijft die aanbevelingen en zal erop toezien dat ze binnen NS worden uitgevoerd. De raad investeert – onveranderd – in een goede en open relatie met het bestuur. Dat geldt op gelijke wijze voor de relatie met de aandeelhouder.

Nieuwe leden RvB

De raad is blij met de snelle komst van de nieuwe CEO a.i., Roger van Bortel, na het vertrek van Timo Huges. Met zijn ervaring en verbindende kracht kan NS werken aan herstel van vertrouwen. Daarnaast is Susi Zijdeveld benoemd tot Chief Governance, Risk & Compliance Officer. Zij treedt per 1 februari toe tot de raad van bestuur en zal bijdragen aan een verdere professionalisering van de organisatie. Ze zal de drijvende kracht zijn bij de realisatie van de gewenste cultuurverandering.

Sinds het vertrek van Merel van Vroonhoven in 2014 bestaat de raad van bestuur uit twee in plaats van drie leden, geflankeerd door zes functionarissen voor NSR, NS Stations, Ned-Train en Abellio, alsmede de belangrijkste functionele afde-

lingen binnen het bedrijf. Tezamen vormen zij het Executive Committee. Deze bestuursvorm moest de interne barrières tussen de bedrijfsonderdelen slechten; iets dat – terugkijkend – slechts ten dele is gelukt. De RvC is kritisch op het functioneren van de ExCo in zijn huidige vorm. Hij stelt vast dat een tweehoofdige raad van bestuur kwetsbaar is in termen van georganiseerde tegenspraak en personele continuïteit en daarmee minder geschikt voor NS, gezien het ingewikkelde maatschappelijke, politieke en juridische speelveld waarin het bedrijf opereert.

Governance

In 2015 was de in 2014 gewijzigde topstructuur met de nieuwe ExCo voor het eerst een heel jaar in werking. De statutaire en niet-statutaire ExCo-leden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de integrale aansturing van de onderneming, met als doel de ontkokering van het bedrijf te realiseren. De raad nodigt met regelmaat ExCo-leden uit voor zijn vergaderingen. Het afgelopen jaar zag de RvC zich genoodzaakt zijn toezicht te verscherpen. Daardoor heeft hij een beter beeld gekregen van de organisatie, hetgeen niet in alle gevallen geruststelde. 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 RvC steunt op de belangrijkste dossiers.

Financiële resultaten

NS behaalde dit jaar een nettowinst van € 118 miljoen, in 2014 was dit een winst van € 180 miljoen. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 41 miljoen euro, zijnde 35% van het resultaat over 2015. De raad heeft de resultaten kritisch bestudeerd en met de accountant besproken. NS staat voor grote financiële uitdagingen. De financiële positie is nog altijd ruim voldoende om de investeringen te doen zoals die in de HRN-concessie zijn afgesproken. Tegelijkertijd baart het onderliggende rendement de raad zorgen. Op lange termijn wordt een verdere verbetering verwacht als gevolg van een stijging van de vervoersopbrengsten.

Toezicht in 2015

HRN-concessie 2015-2024

De HRN-concessie 2015-2024 stelt NS voor nieuwe uitdagingen maar biedt ook kansen om de reiziger beter te bedienen. 2015 was het eerste jaar waarin NS de nieuwe concessie reed, met wisselend resultaat. De operationele prestaties kunnen en moeten worden verbeterd.

Veiligheid

Iedere reguliere vergadering informeert de RvB de raad over actuele issues op het gebied van veiligheid, zoals ongevallen en daarmee samenhangende onderzoeken. De raad stimuleert het nemen van preventieve maatregelen om de veiligheid op het spoor, in de stations en op de werkvloer steeds verder te verbeteren. Bijzondere aandacht van de raad was er dit jaar voor de veiligheid van het NS-personeel zelf, het terugdringen van het aantal bedrijfsongevallen en voor passages van stop-tonende seinen. Tot zijn tevredenheid laten deze laatste cijfers in 2015 een verdere neergaande trend zien.

Parlementaire enquête

In 2015 vonden gedurende vier weken de openbare verhoren plaats van de parlementaire enquête naar de Fyra/V250. Ook twee voormalig president-commissarissen van NS verschenen voor de commissie. De raad heeft de enquête op de voet gevolgd en kennisgenomen van het eindrapport dat in oktober verscheen. NS is de afgelopen jaren al aan de slag gegaan met de 'lessons learned' van de Fyra. Zo is er sinds 2014 één programmadirecteur voor materieelprojecten die rechtstreeks rapporteert aan de CFO. De RvC is kritisch over de aanbeveling van de parlementaire enquêtecommissie om versneld meer snelle treinen naar België te laten rijden: haalbaarheid en zorgvuldigheid dienen daarbij voorop te staan.

Strategie

De ambities voor prestatieverbetering zoals afgesproken in de Vervoersconcessie Hoofdrailnet 2015-2024, de inzichten uit de evaluatie van het Fyra-rapport en de onregelmatigheden rond de aanbesteding van de OV-concessie Limburg waren zowel binnen NS als voor de aandeelhouder aanleiding tot een heroriëntatie op de strategie van NS. Hierover is diverse malen intensief gesproken met de ad hoc strategiecommissie van de raad en met de voltallige RvC. In oktober is hierover ook gesproken in het tripartite overleg van aandeelhouder, raad van commissarissen en raad van bestuur. In december heeft de raad zijn steun uitgesproken voor de hoofdlijnen van de strategie zoals die door de RvB is uitgewerkt.

Aandeelhouder

In 2015 was zeer intensief contact met de aandeelhouder noodzakelijk, onder andere in relatie tot de afwikkeling van het aftreden van de CEO, de herijking van de strategie en de standaardisatie van de statuten, alsmede als gevolg van

Kamervragen en WOB-verzoeken. Naar verwachting zal dit contact in 2016 genormaliseerd worden.

Investerings

De aankooptrajecten voor de nieuwe generaties Sprinter en Intercity vormden ook in 2015 veelvuldig onderwerp van gesprek tussen raad en RvB. De raad ziet erop toe, met name bij de aankoop van nieuw materieel, te beginnen met de Sprinter Nieuwe Generatie, dat de 'lessons learned' van de Fyra/V250 goed zijn toegepast en dat de top van het bedrijf voldoende betrokken is bij het aankooptraject. Daarnaast houdt de raad intensief toezicht op grote investeringen. In 2015 heeft de raad zich gebogen over investeringsvoorstellen van uiteenlopende aard.

Overige belangrijke onderwerpen

De raad heeft nog een groot aantal andere onderwerpen besproken. Zo sprak de RvC onder meer over de operationele prestaties op het hoofdrailnet, de biedingen van Abellio in Scandinavië (waar Stockholm Pendeltåg niet werd gewonnen), Engeland (waar Northern Rail werd verloren, terwijl het East Anglia bid nog in behandeling is) en Duitsland (waar Stuttgarter Netz en een lot van de Rhine-Ruhr-Express werd gewonnen, net als de twee lots voor de Dieselnetz Nordwestsachsen-concessie). Daarnaast vormde de samenwerking met ProRail veelvuldig onderwerp van gesprek.

Wisselingen in RvB, ExCo en raad

RvB en ExCo

Op 5 juni 2015 is CEO Timo Huges op non-actief gesteld en het dienstverband is op 10 juli beëindigd. Hij is per 1 augustus opgevolgd door Roger van Boxtel. Engelhardt Robbe fungeerde in de tussentijd als CEO a.i. Susi Zijdeveld is benoemd tot Chief Governance, Risk & Compliance Officer en is op 1 februari 2016 gestart.

De samenstelling van de ExCo is ook gewijzigd. Engelhardt Robbe neemt de functie waar van directievoorzitter Abellio sinds de schorsing van Jeff Hoogesteger door NS op 5 juni 2015. Hij doet dat nog tot het voorjaar. In december 2015 kondigde hij aan NS in het tweede kwartaal te zullen verlaten om elders een volgende stap in zijn loopbaan te zetten. Onder leiding van Engelhardt Robbe is de financiële functie versterkt en verbeterden de financiële resultaten van NS. Dankbaar voor zijn integriteit, professionaliteit en enorme inzet onder turbulente omstandigheden, wensen wij hem van harte succes bij zijn verdere loopbaan.

Raad

In het verslagjaar hebben we afscheid genomen van voorzitter Carel van den Driest. In juni 2015 gaf hij zelf aan zijn functie te willen neerleggen. De raad respecteert zijn beslissing en bedankt hem voor zijn inzet voor NS de afgelopen jaren. Truze Lodder nam de voorzittershamer van hem over. Haar derde en laatste termijn loopt af in 2016. Ook Ilonka Jankovich heeft aangekondigd in de loop van 2016 de raad te zullen verlaten. De RvC zoekt nu kandidaten voor de invulling van in totaal drie vacatures.

Bijeenkomsten RvC en commissies

Raad

De raad heeft in 2015 38 keer vergaderd, waarvan 13 keer telefonisch. Alle commissarissen zijn, op enkele uitzonderingen na, bij alle vergaderingen aanwezig geweest. De raad heeft de volgende permanente commissies: de auditcommissie en de remuneratie- en nominatiecommissie.

Auditcommissie

In 2015 bestond de auditcommissie aanvankelijk uit Jeroen Kremers (voorzitter), Paul Rosenmöller en Gerard van de Aast. Na het vertrek van Carel van den Driest is de samenstelling gewijzigd. Op dit moment wordt de commissie gevormd door Jeroen Kremers (voorzitter) en Gerard van de Aast, met Truze Lodder als waarnemend 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 2016-2020, audits, risicomanagement en IT-risicobeheersing.

Gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie

De gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie had tot 3 juli 2015 Truze Lodder als voorzitter en Carel van den Driest en Ilonka Jankovich als leden. Toen Truze Lodder tot het voorzitterschap van de raad werd geroepen, nam Paul Rosenmöller deze functie van haar over. De vergaderingen vinden aaneengesloten plaats. Er wordt gewerkt met één gedeelde agenda. De commissies kwamen in 2015 vier keer bij elkaar, telkens met volledige aanwezigheid. Besproken zijn onder meer het gain sharing plan voor Abellio, de pijnlijn voor het topmanagement binnen het bedrijf, wijzigingen in de pensioensystematiek en de invulling van de diverse functies die door het jaar heen vacant kwamen binnen het bestuur en in de raad zelf.

Tijdelijke strategiecommissie

In het vierde kwartaal waren Gerard van de Aast, Jeroen Kre-

mers en Paul Rosenmöller namens de raad nauw betrokken bij de nieuwe strategie en de gesprekken hierover met de aandeelhouder. Ook plenair heeft de raad de nieuwe strategie meerdere malen behandeld.

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 daarvan en past deze toe.

Over dit verslag

De jaarrekening over 2015, 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 2015, opgenomen op pagina 124 tot en met 188 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 189 van dit verslag.

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

Utrecht, 18 februari 2016

De raad van commissarissen



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

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

Gerard van de Aast (1957) Nederlandse nationaliteit
Benoemd per 4-3-2014 tot 2018
Voormalig 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.

mr. Ilonka Jankovich (1963) Nederlandse nationaliteit
Benoemd per 13-3-2013 tot 2017
Innovation Investment Manager Randstad Holding
Nevenfuncties: lid RvC Exact, Vonq, Brazen, gr8people, Crunchr

Paul Rosenmöller (1956) Nederlandse nationaliteit
Benoemd per 1-6-2007 tot 2011 en herbenoemd tot 2019
Voorzitter VO-raad
Nevenfuncties: voorzitter Stichting Jongeren Op Gezond Gewicht, voorzitter RvT AFM

Jeroen Kremers (1958) Nederlandse nationaliteit
Benoemd per 26-1-2012 en herbenoemd tot 2020
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 RvC Bunq

Onze strategie

4



Dagelijks brengen we onze reizigers in Nederland in 1,2 miljoen treinreizen en honderdduizenden bus- en tramreizen naar hun bestemming. Dat is ons werk en dat doen we met hart en ziel. Dat doen we ook steeds beter, maar nog lang niet goed genoeg. De lat ligt hoog. Onze reizigers moeten altijd op ons kunnen rekenen. Toch lieten we hen al te vaak wachten, of staan in een overvolle trein. Daarom zetten we alles op alles om reizen met de trein sneller en prettiger te maken, ook tijdens de spits.

Het drama rond de Fyra en de onregelmatigheden rond de aanbesteding in Limburg hebben ons in diskrediet gebracht. Herstel van vertrouwen heeft nu de hoogste prioriteit. Dit kunnen we alleen door iedere dag beter te presteren voor onze reizigers. En door als een goede partner samen te werken met andere vervoerders, voor een duurzame mobiliteit in Nederland.

Onze missie, visie en ambitie

Het hoofdrailnet is van groot belang voor de Nederlandse reiziger, die wil vertrouwen op een veilig, betrouwbaar en flexibel OV waarin hij zelf de regie kan voeren op de reis van deur-tot-deur. NS werkt aan duurzame mobiliteit, levert een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse klimaatdoelstellingen en draagt bij aan de economische ontwikkeling en de bereikbaarheid van steden en regio's. NS doet dat nu en in de veranderende wereld, waarin de Europese spoormarkt verder vorm krijgt en ontwikkelingen als elektrisch rijden, autonoom rijden en autodelen de mobiliteitsmarkt drastisch kunnen veranderen. Ook in de toekomst blijft het spoor dé manier om grote vervoersstromen op efficiënte en duurzame wijze tot in de binnensteden en economische centra te brengen, met aansluiting op nieuwe mobiliteitsconcepten. NS heeft de ambitie om het aandeel van de trein als duurzaam transportmiddel in de mobiliteit in Nederland te laten groeien.

Onze visie

De focus van NS ligt de komende jaren op Nederland en de verbetering van de operationele prestaties op het spoor. De reiziger is daarbij ons vertrekpunt.

Reiziger op 1, 2 en 3: NS levert op het hoofdrailnet hoogwaardige en duurzame mobiliteit voor de reiziger. Dat betekent dat treinen beter op tijd moeten rijden, schoon zijn en er een redelijke kans op een zitplaats is, dit tegen een gezond rendement. Gastvrijheid, comfort en veiligheid maken hier onlosmakelijk onderdeel van uit.

Deur-tot-deur mobiliteit: NS draagt vanuit haar bijzondere positie in het openbaar vervoer bij aan een soepele reis van deur-tot-deur. NS zet in op de OV ontwikkeling in Nederland om de deur-tot-deur reis te verbeteren en zorgt voor gemakkelijke aansluitingen en een comfortabel verblijf op stations. NS werkt daartoe transparant samen met andere vervoerders, overheden en marktpartijen om het gemak en de aantrekkelijkheid van het openbaar vervoer te vergroten.

Europa: Door Europese activiteiten bereidt NS zich voor op een eventuele verdere liberalisering van de markt, waarbij NS tegelijkertijd leert en geld verdient.

Onze doelstellingen

Om de ambitie van NS te realiseren focust NS op 3 hoofddoelstellingen:

	2015	2019
Klanttevredenheid	74,2%	80%
Reizigerspunctualiteit	91,0%	92,3%
Return on equity (ROE)	3,6%	7%

Naast de 3 hoofddoelstellingen zal NS ook nog sturen op veiligheid, duurzaamheid, reputatie en bedrijfsonderdeel specifiekere thema's.

De 3 hoofddoelstellingen gaat NS behalen door te focussen op 9 strategische thema's, binnen deze thema's zijn al activiteiten, projecten en programma's gestart met meetbare doelstellingen.

Thema: de reiziger staat op 1, 2 en 3

- Gastvrijheid: onze reizigers kunnen erop vertrouwen dat ze vriendelijk en professioneel geholpen worden doordat gastvrijheid in het DNA van alle medewerkers van NS zit.
- Operational excellence: onze reizigers komen op tijd door verbetering van prestaties. Ook zijn onze reizigers tevreden

over hun plaats in de trein en reinheid van de trein, doordat wij heldere verwachtingen wekken die wij waarmaken.

- Organisatieverbetering: NS voert structurele veranderingen door op de onderwerpen ketenprocessen, structuur, mensen en arbeidsverhoudingen.
- Rendementsverbetering: NS behaalt haar operationele doelstellingen tegen een gezond rendement door lange-termijnomzetgroei, gerichte kostenbesparingsprogramma's en door kostenbewust beslissingen te nemen.

Thema: deur-tot-deurmobiliteit

- 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 over hoe en wanneer ze op de bestemming aankomen, door actuele informatie voor reizigers en NS-medewerkers.

- OV-knooppunt: onze reizigers genieten van hoogwaardige voorzieningen (waardebod) op onze stations, waardoor zij hier prettig verblijven en hun tijd optimaal benutten.

Thema: Europa

- Door Europese activiteiten bereidt NS zich voor op een eventuele verdere liberalisering van de markt, waarbij NS tegelijkertijd leert en geld verdient.

Daarnaast is het thema 'Compliance & ethiek' ook een van de belangrijkste focusgebieden voor NS. NS wil een bijdrage leveren aan een 'level playing field' door zelf ruimhartig en geloofwaardig aan de nieuwe Spoorwegwet en de Mededingingswet te voldoen, met daarbij horende compliance-maatregelen en ethiek. NS wil voldoen aan de hoogste standaarden van 'good governance'.



Inspelen op ontwikkelingen uit de omgeving

NS ziet voor de toekomst zowel kansen als bedreigingen. De economische vooruitzichten blijven gematigd positief, waarbij aanhoudende geopolitieke spanningen voor onzekerheid op de (energie)markten zorgen. Met verduurzaming van diensten en producten heeft NS al ingespeeld op mondiaal en nationaal klimaat- en energiebeleid. Door te streven naar klimaatneutraliteit draagt zij bij aan oplossingen om binnen het 2-gradenscenario te blijven, zoals in Parijs besproken. Tegelijkertijd zal de invloed van klimaatverandering en weersomstandigheden op treinverkeer en mobiliteit toenemen.

De markten voor mobiliteit en concessies worden steeds competitiever. Tegelijkertijd is het meer noodzakelijk om met bestaande en nieuwe partners samen te werken (ook partners die mogelijk concurrerende modaliteiten en diensten aanbieden), denk aan FlixBus en Uber maar ook aan MobilityMix en Xximo. De opkomende deeleconomie in combinatie met technologische ontwikkelingen ten aanzien van zelfrijdende (elektrische) voertuigen kan de mobiliteitsmarkt drastisch veranderen.

De onzekerheden rondom verdere liberalisering duurt voort. Vanuit Europees perspectief lijkt de liberaliseringsbeweging minder snel te gaan, voornamelijk doordat onderhandse gunning van concessies mogelijk blijft en 'open access' beperkt zal blijven. Wel is er een verdere verschuiving van het zwaartepunt van regelgeving, van Den Haag naar Brussel. Dit leidt tot meer Europese regels en instanties.

De strategische heroriëntatie die momenteel plaatsvindt moet er toe leiden dat NS goed kan anticiperen op zowel kansen als bedreigingen. NS wil dat het OV een aantrekkelijke en duurzame optie voor de reiziger blijft.

Dit schema verbindt onze strategie met de materiële thema's en de kpi's die daar onder hangen. Ook verbinden we die met onze risico's.

Hoofdstuk	Strategisch programma	Materieel thema	KPI
Beleving van de reis van deur tot deur	Gastvrijheid	Reiziger op 1,2 en 3	Klantbeleving
			Algemeen klantoordeel
			RepTrak
	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
	OV-knooppunt	Voorzieningen op stations	Stationsbeleving
			Klantoordeel stations
	Alle	Duurzaamheid	Duurzame mobiliteit
			Perceptie NS
Operationele prestaties			
	Operational excellence	Punctualiteit	Punctualiteit
			% aankomstpunctualiteit
			% reizigerspunctualiteit
	Gastvrijheid	Toegankelijkheid	Bezettingsgraad
			Vervoerscapaciteit spits
	Gastvrijheid	Klanttevredenheid	Materieelonttrekking onderhoud
			Duurzaamheid
			Duurzame bedrijfsvoering
			Energie efficiëntie tractie
			Afvalreductie en recycling
	Gastvrijheid		Spoorwegveiligheid
			Aantal rood sein passages
		Transparantie	Transparantie
			Positie transparantiebenchmark
			Medewerkers
		Aantrekkelijke werkgever	Positie favoriete werkgever
			LTIF ratio
			Ziekteverzuim
	Risicomanagement	Alle	Risicomanagement
Beheersing significante risico's			
Financiën	Alle	Financiële positie	Financiële positie
			EBIT
			ROE
			Investerings (in mln. euro's)

Doelstelling 2015	Bereikt in 2015	Risico's	Maatschappelijke impact
HRN-concessie, Strategie Abellio			
			sociaal-economisch
77%	74%		
58 (2024)	52		
		Performance	
79	79,9%		
--	74,3%		
		Veiligheid	
75%	80%		
70%	75,4%		
65%	67%		
top 10 (2017)	15		
		HRN-concessie, performance, betrouwbaarheid IT ICT Continuity	
			sociaal-economisch
93%	94%		
91,50%	91%		
98,7%	98,7%		
12%	13,0%	Performance	
			milieu
71%	73%		
17% minder afval, 60% hergebruik (2017)	4% minder tov 2012 en 32% hergebruik		
		Veiligheidsincident	sociaal-economisch
109	95		
		Verandertrajecten	
top 10	4		
		Veiligheid, ethics & compliance	
top 10 (2017)	46		
3,3	2		
4,80%	5,0%		
4x per jaar voortgangs- rapportage	100%		
80	167	Financieel rendement	
7,0%	3,6%		
675	536		

Managen van risico's

5



NS staat dagelijks bloot aan diverse risico's. Die brengen we onder in strategische, operationele, financiële (rapportage) en compliance-risico's. Om risico's goed te beheersen, is effectief risicomanagement van groot belang.

Ervaringen als de Fyra, de betrouwbaarheid van onze diensten tijdens diverse weersomstandigheden en de onregelmatigheden rondom de aanbesteding in Limburg onderschrijven de noodzaak van een veel sterker risicomanagement. Ondanks onze inspanningen op dat gebied zijn we ons ervan bewust dat het beter kan en moet. Zowel op de 'harde aspecten' als governance, organisatie, wet- en regelgeving en procedures, als op de 'zachte aspecten' als ethiek, integriteit en professioneel gedrag. Dat blijkt ook uit het rapport van Alvarez & Marsal. Risico's zijn niet uit te sluiten, wel kunnen we zorgen dat de gevolgen ervan zo veel mogelijk beperkt blijven. Het NS Risk Framework moet borgen dat we adequaat met de belangrijkste risico's omgaan. Hieronder volgt een toelichting op de componenten van het NS Risk Framework.

Organisatie, governance en rapportage

De bedrijfsonderdelen en de raad van bestuur zijn verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's. Binnen de bedrijfsonderdelen van NS werken risicomangers die de business ondersteunen met het identificeren van risico's en het monitoren van de ontwikkeling van de beheersing van significante risico's. Om een meer uniforme werkwijze te realiseren en risicomangers breder in te zetten, zijn de risicomangers hiërarchisch verplaatst naar NS Groep.

Elk kwartaal worden de risico's per bedrijfsonderdeel gerapporteerd en besproken in de ExCo als onderdeel van de planning-en-control cyclus. De raad van bestuur rapporteert en legt verantwoording af over het systeem van risicobeheersing en interne controle aan de raad van commissarissen na bespreking daarvan in de auditcommissie. Naar aanleiding van de onregelmatigheden die zich hebben voorgedaan bij de aanbesteding van de vervoersconcessie in Limburg is besloten om de verantwoordelijkheid voor governance, risk & compliance op het hoogste bestuurlijke niveau te beleggen. In november 2015 is Susi Zijdeveld benoemd tot Chief Governance Risk Compliance Officer (CGRCO). Per 1 februari 2016 start zij in haar nieuwe functie. Deze nieuwe functie binnen de raad van bestuur moet bijdragen aan de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering binnen NS en zal een belangrijke rol moeten spelen bij het realiseren van de noodzakelijke versterking van risicomanagement in alle opzichten.

Risicomanagementsysteem

NS heeft een systeem van risico-identificatie en risicobeheersing geïmplementeerd dat is gebaseerd op het COSO ERM-raamwerk. Dit is een wereldwijd toegepast risicomanagement raamwerk. Op operationeel, financieel en veiligheidsgebied doen we het nodige aan risicomanagement. We identificeren risico's, handelen daarnaar en rapporteren daarover. Uit het rapport van Alvarez & Marsal blijkt dat risicomanagement ten aanzien van integriteit en compliance verbeterd moet worden. Afgelopen jaar is NS gestart met het kwantificeren van de risico's en het aan elkaar relateren van de risico's. Het komende jaar wordt dat nog verder uitgewerkt. Hieronder valt ook de relatie met strategisch risicomanagement. Door samen met de business integraal risicomanagement op te zetten en systematisch risicoafwegingen te maken (feitelijk en afgezet tegen de goedgekeurde 'risicobereidheid'), wordt de sturing krachtiger. We zijn als NS dan beter in staat om mogelijke knelpunten of kansen vroegtijdig te signaleren en daar gericht en proactief op te sturen.

Risicobereidheid en -toleranties

In 2015 heeft de Executive Committee een theoretisch concept besproken over haar risicobereidheid. De risicobereidheid is een kwalitatieve uitspraak die inzicht geeft in welke mate afwijkingen geaccepteerd worden bij het behalen van de doelstellingen. Daarin zijn met betrekking tot afwijking van de doelstellingen de vormen risicomijdend, risiconutraal en risiconemend te onderscheiden. Nadere uitwerking volgt in 2016.

Risico-identificatie en -beheersing

Het systeem van risico-identificatie en risicobeheersing is ingevoerd binnen NS. Zo voeren de bedrijfsonderdelen regelmatig risico-assessments uit op belangrijke programma's, projecten en processen. De directie bespreekt de risico's periodiek. Deze risico's legt NS vast in risicoregisters. In 2015 is NS Risk gestart met het adviseren van de ExCo en RvC bij investeringsvoorstellen groter dan € 10 miljoen, bijvoorbeeld investeringen in treinmaterieel of vastgoed en biedingen op concessies in binnen- en buitenland. Dit doet NS Risk gezamenlijk met Corporate Planning & Control en NS Legal. NS heeft tevens een 'business control incident regeling'. Het doel van de regeling is om naar aan-

leiding van incidenten inzicht te krijgen in mogelijke leemtes in het interne beheersingssysteem en deze te verbeteren.

Tools en IT-ondersteuning

NS gebruikt software en stemkastjes om risicosessies te begeleiden. Het afgelopen jaar is ook gewerkt met bow-tie-analyses om risico's, beheersmaatregelen en de impact inzichtelijk te maken. Er is nog geen sprake van een geïntegreerde Enterprise Risk Management tool of systeem.

Risicocultuur

Binnen NS is er aandacht voor het beheersen van risico's. Incidenten die zich in het afgelopen jaar hebben voorgedaan, tonen aan dat het risicobewustzijn binnen de organisatie nog verder moet groeien. Het moet een onderdeel worden van ons DNA, zonder dat het de bedrijfsvoering verlamt. Het nieuw aangestelde directielid heeft onder andere als taak om dit verder te versterken.

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.

Concernrisico's

Als onderdeel van het businessplanproces heeft de Executive Committee (ExCo) de belangrijkste concernrisico's (8) vastgesteld op basis van onder andere de geïdentificeerde risico's in de bedrijfsonderdelen. Hierbij heeft de ExCo gekeken naar de relatie met het realiseren van de strategische doelstellingen (zie hoofdstuk Onze strategie) en de materiële thema's die zijn benoemd (zie hoofdstuk Dialoog met onze stakeholders). De concernrisico's staan in de risicomatrix.

De 8 risico's komen hieronder uitgebreid aan bod, evenals de mutaties in het risicoprofiel ten opzichte van 2014. Voor

de financiële risico's verwijzen wij tevens naar het hoofdstuk 'financieel risicobeheer' in de Jaarrekening.

Mutaties in concernrisico's ten opzichte van 2014

Ten opzichte van de concernrisico's in 2014 heeft NS wijzigingen doorgevoerd.

Afgevoerde risico's

Arbeidsonrust is afgevoerd als concernrisico, onder andere omdat de CAO-onderhandelingen succesvol zijn afgerond. Ook hebben we diverse maatregelen genomen die de sociale veiligheid vergroten. Daarnaast zijn reeds maatregelen in de organisatie geïmplementeerd om goed om te gaan met arbeidsonrust mocht zich dat toch voordoen als gevolg van eventuele nieuwe ontwikkelingen. Zo is er onder andere constructief overleg tussen NS en bonden, alsmede tussen bestuur en centrale ondernemingsraad.

Nieuwe risico's

Het risico ten aanzien van Gelijk speelveld, Ethics & compliance is nieuw en opgenomen naar aanleiding van de gebeurtenissen rondom de aanbesteding van de concessie in Limburg.

Ongewijzigde of anders gerubriceerde risico's

De overige genoemde concernrisico's in 2014 zijn ook in 2015 nog een concernrisico. In sommige gevallen staan deze risico's bij een andere omschrijving van het risico. Dat is hieronder aangegeven. Tussen haakjes is de nummering van het risico aangegeven.

Risico 2014	Ondergebracht bij risico
Complexiteit externe omgeving	HRN-concessie (1) en Abellio op 'arm's length' (2)
Financiële positie NS	Financieel rendement (6)
Internationale groeistrategie	Abellio op 'arm's length' (2)
Infrastructuur	Performance (3)
Portfoliokeuzes	Verandertrajecten (4)
Implementatie HSL-aanbod	HRN-concessie (1) en Performance (3)
Grote verstoringen	Performance (3)
Materieeltekort	Performance (3)
Veiligheidsincident	Veiligheid (6)
Terreurdreiging	Veiligheid (6)
ICT-continuïteit	Betrouwbaarheid IT (5)

Toelichting concernrisico's 2015 en in de toekomst

In onderstaand overzicht hebben we de concernrisico's toegepast op de COSO-risicogebieden die NS hanteert. Het

overzicht benoemt per concernrisico de belangrijkste maatregelen, geeft de trend omtrent de beheersing aan en zet het gewenste risicoprofiel ● af tegen het huidige risicoprofiel ●.

De actuele performance is gebruikt om een inschatting te maken van het huidige risicoprofiel.

Risicogebied	Risico	Maatregelen	Trend	Risicobereidheid		
				Mijndend	Neutraal	Nemend
Strategisch	1. HRN Concessie: Verlies concessie.	Vooraf afhankelijk van performance en financieel rendement. Zie daarom de beheersmaatregelen bij Performance en Financieel rendement.	=	●	←	●
	2. Abellio op 'arm's length': Mogelijke impact van de risico's verbonden aan buitenlandse activiteiten op de resultaten van NS	Er dient overeenstemming te komen met de aandeelhouder en NS over de risk appetite, waarmee kaders voor nieuwe biedingen kunnen worden vastgesteld. Er loopt inmiddels een project om een aantal risico's te kwantificeren. Ontwikkeling nieuw GRC-model in lijn met NS GRC, aandacht voor sturing op afstand en risicobeheersing.	=		●	
Operationeel	3. Performance: Is onvoldoende :waardoor dienstregeling niet conform klantverwachtingen wordt uitgevoerd.	Sturen op Lean, ketensturing met partners, aanschaf nieuw materieel, revisie materieel, implementatie alternatief aanbod HSL, verkorten doorlooptijd herstellingen en onderhoud. Daarnaast met bonden zoeken naar mogelijkheden om productiviteit persoon te verhogen.	+	●	←	●
	4. Verandertrajecten: Gaait het verandervermogen van de organisatie te boven.	Een migratietraject starten met focus en scherpe prioritering. Projecten en programma's toetsen op bijdrage aan strategische doelen.	=	●	←	●
	5. Betrouwbaarheid IT: Niet beschikbaar zijn van kritische applicaties en leemtes in beveiliging van IT.	IT-issues beleggen op directieniveau, verbeterplan samen met service provider opstellen en uitvoeren. Er is een programma om oude bedrijfskritische systemen te vervangen.	+	●	←	●
	6. Veiligheid: Ernstig veiligheidsincident met reizigers en/of medewerkers.	Ten aanzien van spoorwegveiligheid één veiligheidsmanagementsysteem maken en inrichten safety control board. Sociale veiligheid wordt verbeterd door akkoord met bonden over extra veiligheidsmaatregelen. Terreure dreiging wordt nauw gevolgd in overleg met NCTB en veiligheidsdiensten, tevens is er een draaiboek.	+	●		
Financieel	7. Financieel rendement: Onvoldoende cashflow om strategie te kunnen blijven realiseren.	Samenwerken met ProRail en IenM om beoogde groei in reizigerskilometers te laten aansluiten bij de infrastructuur (LTSA). Bij NS Stations focus op concessie management. Sturen op Lean en procesverbeteringen bij NSR. Bij NedTrain productiviteit 25% verhogen en materieelkosten verlagen.	=			● ← ●
Compliance	8. Gelijk speelveld, Ethics & Compliance: Niet integer en niet conform wet- en regelgeving handelen.	Benoeming directielid GRC, uitvoering geven aan aanbevelingen uit externe onderzoeken en opzetten cultuurprogramma.	=	●	←	●

● Beheersing is verbeterd ● Beheersing is gelijk gebleven ● Beheersing is verslechterd ● Gewenste risicoprofiel ● Huidig risicoprofiel

NS prioriteert op basis van het bovenstaande overzicht het mitigeren van de performance-, financiële-, verandertraject- en ethics & compliance risico's.

1. HRN-concessie

Omschrijving

Het risico dat bij de midterm-review blijkt dat NS de inhoudelijke verplichtingen, zoals de prestatieverbetering of het IHA-aanbod, onvoldoende heeft ingevuld. De concessieverlener kan maatregelen treffen, waarbij het ultieme middel intrekking van (delen van) de concessie is.

Toelichting

In 2019 toetst het ministerie van IenM in een midterm-review of de uitvoering van de concessie door NS heeft geleid tot de beoogde verbeteringen. Bovendien wordt in een integrale

evaluatie van de concessie gezien of de concessie werkt zoals beoogd of dat aanpassingen nodig zijn als gevolg van actuele ontwikkelingen. Het risico bestaat dat de concessieverlener ervoor kiest om de HRN-concessie niet meer onderhands te gunnen aan NS, doordat de performance en het financiële rendement van NS onvoldoende is. Dit zou de positie van NS als spoorwegmaatschappij in Nederland, maar ook in Europa verzwakken.

Maatregelen

De beste manier om te laten zien dat NS dé partij is om het HRN te exploiteren, is een uitstekende operationele performance. Zorgen dat onze reizigers comfortabel kunnen reizen

in schone treinen, dat ze goede informatie krijgen en dat ze op tijd aankomen. Het zijn de basisbeginselen die moeten leiden tot een verbetering van onze reputatie (zie risico 3 voor aanvullende toelichting). NS investeert in nieuw materieel en zal dat in de toekomst ook doen indien nodig. Om te kunnen blijven investeren is een gezond rendement en een stabiele cashflow noodzakelijk (zie risico 6 voor een aanvullende toelichting).

Trend beheersing

NS heeft diverse maatregelen genomen om de operationele en financiële performance te verbeteren. De effecten van deze maatregelen worden grotendeels de komende jaren duidelijk. De beheersing toont op dit moment nog geen zichtbare verbetering, en blijft daardoor gelijk.

Restrisico

Het risicoprofiel van de huidige operationele performance en financiële performance sluit nog niet aan op het gewenste risicoprofiel. NS zal de genomen maatregelen met betrekking tot de risico's performance en financieel rendement kritisch volgen en indien nodig additionele beheersmaatregelen implementeren om binnen het gewenste risicoprofiel te komen.

2. Abellio op 'arm's length'

Omschrijving

NS heeft een strategie van gerichte groei in het buitenland in een beperkt aantal Europese markten. Deze activiteiten zijn belegd in dochteronderneming Abellio. NS heeft bewust gekozen om Abellio als aandeelhouder te besturen. De keuze voor aansturing op afstand is gemaakt vanuit beheersing van het financiële risico voor NS en haar aandeelhouder. Vanwege dit besturingsmodel, loopt NS het risico verrast te worden door de performance van de buitenlandse activiteiten.

Toelichting

De afgelopen jaren is de portfolio van buitenlandse concessies gegroeid, zowel in het Verenigd Koninkrijk als Duitsland. Afwijkende performance in de buitenlandse activiteiten heeft daarmee significante impact op de resultaten van NS. Door het, qua aansturing, op afstand plaatsen van Abellio, loopt NS het risico verrast te worden door performance in het buitenland.

Tussen de aandeelhouder en NS dient er overeenstemming te komen over de risk appetite die voor Abellio door NS toegepast mag worden, ten einde afspraken te kunnen maken met

de aandeelhouder over de te hanteren kaders. Dit geldt in het bijzonder voor nieuwe biedingen op concessies.

Maatregelen

Abellio heeft een stabiele portfolio met concessies en zal deze verder versterken door het selectief (her)winnen van concessies in Europa. De huidige operationele en financiële performance leveren een positieve bijdrage aan het resultaat van NS. Mede door het groeiend aantal concessies dient de balans tussen sturing op afstand en beheersing van risico's herijkt te worden. Abellio werkt aan een nieuw governance model, waarbij specifieke aandacht bestaat voor deze balans. Abellio onderschrijft het belang van versterking van de governance, risicomanagement en compliance. Abellio vult dit in door inbedding van de GRC-kaders van NS en door verdere integratie en uniformering op Abellio groepsniveau. Om het toezicht op en de kwaliteit van het financieel en risicomanagement te verbeteren, stelt Abellio Audit & Risk committees in, die de bedrijfsleiding van Abellio in de diverse landen zullen ondersteunen. Voor het bepalen van de risk appetite voor Abellio loopt er inmiddels een project, met externe support, om risico's te kwantificeren.

De goede aansluiting van de activiteiten van Abellio op de NS-activiteiten wordt geborgd door het delen van ervaringen, door middel van een benchmark op het Nederlandse hoofdrailnet en een uitgebreid 'learn' programma.

Trend beheersing

Qua beheersing van de Abellio-activiteiten hebben we maatregelen geïmplementeerd en werken we aan aanvullende maatregelen. De beheersing van het risico omtrent de activiteiten van Abellio is op neutraal gesteld.

Restrisico

Het huidige risicoprofiel sluit aan bij het gewenste risicoprofiel voor groei doelstellingen. De genoemde maatregelen en performance zijn belangrijk om het vertrouwen van de aandeelhouder te behouden. De genomen en deels nog te implementeren maatregelen worden kritisch gevolgd.

3. Performance

Omschrijving

Het risico dat NS de dienstregeling op het HRN en de HSL niet conform concessie- en aanvullende afspraken uitvoert (o.a.

niet tijdig, zitplaatskans en reinheid). Dit komt door meerdere onderliggende risico's:

- NS heeft onvoldoende vervoerscapaciteit en de bedrijfszekerheid van het huidige materieel is niet altijd conform de norm.
- De spoorweginfrastructuur is niet robuust genoeg (ProRail).
- Er kunnen op termijn (2020) technische problemen ontstaan met de ERTMS-interface tussen infrastructuur en trein en de logistieke complexiteit neemt toe als gevolg van verschillende ERTMS-versies.
- In de toekomst loopt NS tevens het risico om onvoldoende gekwalificeerd rijdend- en onderhoudspersoneel te werven, dan wel te behouden.

Toelichting

Een goede operationele performance is cruciaal voor NS. Zonder verbetering kan zij haar belofte aan de klant niet waarmaken, met een negatief effect op de reputatie. Ook zal de financiële positie van NS verslechteren als gevolg van een minder aantrekkelijk product en daardoor komen investeringen onder druk te staan. Zoals hiervoor beschreven heeft dit ook impact op de strategische positie van Abellio en een nieuwe gunning van de HRN-concessie.

Maatregelen

Een 'step change' via continue verbetering van operationele processen en ketens is noodzakelijk om operationele prestaties structureel te verbeteren. We bereiken dit vooral via de lean-procesaanpak 'Continu verbeteren' en een intensievere ketensamenwerking met ProRail, NedTrain, NS Stations en andere OV-bedrijven. Eind 2015 is een pakket van korte termijn maatregelen aangekondigd om de drukte in de treinen in 2016 te mitigeren. Daarnaast nemen we op onderstaande aspecten specifieke maatregelen.

- Op korte termijn wordt reservematerieel in dienst genomen, niet noodzakelijk onderhoud en revisies worden verspreid over een langere periode. Daarnaast wordt een deel van de zitplaatsen 1e klasse omgebouwd naar 2e klasse in de Sprinter Light Train.
- NS investeert fors in nieuw materieel om de reizigersgroei te faciliteren. De komende jaren stromen er nieuwe Sprinters in van het type Flirt (eind 2016) en SNG (eind 2017). Er loopt een tender voor een nieuwe generatie Intercity's (vanaf dienstregeling 2021). Daarnaast zet NS alternatief materieel in ter vervanging van de Fyra, zolang de Intercity Nieuwe Generatie nog niet is geleverd. Tevens reviseren we

het DDM1-materieel.

- NS optimaliseert de materieelbeschikbaarheid in de dagelijkse operatie door de onttrekking van materieel te minimaliseren en onderhoud goed uit te voeren. Diverse maatregelen dragen hieraan bij, zoals het project 4J's (juiste trein, op de juiste plek, op het juiste moment en van de juiste kwaliteit), het project Pitstop (betere doorlooptijd bij herstel van storingen) en lean-trajecten voor efficiëntere en effectievere processen.
- NS werkt intensief samen met het ministerie van IenM en ProRail om de infrastructuur te laten aansluiten op de beoogde groei in dienstregelingskilometers. We werken met ProRail intensief samen aan de introductie van ERTMS en de realisatie van de Lange Termijn Spooragenda.
- NS onderzoekt samen met de bonden en de ondernemingsraad de mogelijkheden van productiviteitsverbeteringen.

Trend beheersing

Zoals beschreven heeft NS veel maatregelen genomen en komen er naar de toekomst toe ook nog de nodige maatregelen bij. De eerste resultaten van de pilots bij de projecten 4J's en Pitstop zijn zeer goed. Bij verdere uitrol zal dit naar verwachting een positieve impact hebben op de onderhoud- en herstelwerkzaamheden. Instroom van de Flirt-treinen zal in 2016 plaatsvinden waardoor meer capaciteit beschikbaar komt. Onder andere door deze ontwikkelingen is de beheersing verbeterd. Op middellange termijn komt daar ook de instroom van SNG-materieel bij. Door de genomen en te nemen maatregelen is de beheersing verbeterd, al worden de effecten van de meeste maatregelen pas vanaf 2017 zichtbaar.

Restrisico

Ondanks de genomen maatregelen sluit het huidige risicoprofiel van de performance nog niet aan op het gewenste risicoprofiel. NS zal daarom de genomen maatregelen en de te nemen maatregelen met betrekking tot performance kritisch volgen. Indien nodig zullen we additionele beheersmaatregelen implementeren om binnen het gewenste risicoprofiel te komen.

4. Verandertrajecten

Omschrijving

Het risico dat het totaal van veranderingen het verandervermogen van de organisatie te boven gaat. Projectresultaten zullen daardoor mogelijk niet tijdig of niet binnen budget te realiseren zijn. Bovendien kan de werkdruk op de staande or-

ganisatie toenemen, mogelijk met gevolgen voor de operationele performance.

Toelichting

NS heeft jaarlijks veel programma's en projecten die moeten leiden tot de realisatie van strategische doelstellingen. Vanuit een portfolioperspectief is het belangrijk dat NS kiest waar ze schaarse middelen op inzet. Dit kan lastig zijn omdat NS veranderingen soms krijgt opgelegd vanuit de externe omgeving.

Maatregelen

Portfoliomanagement is een belangrijk instrument om een grote hoeveelheid programma's en projecten adequaat te managen. Voor IT projecten heeft NS eind 2015 portfoliomanagement geïmplementeerd, verdere verbeteringen zullen in 2016 van kracht worden. Op groepsniveau dient portfoliomanagement nog verder uitgewerkt te worden. Binnen NSR toetsen we projecten en programma's op de bijdrage aan de strategische doelen zoals operational excellence, reputatie, veiligheid, financiën en de impact op de midterm-review. Binnen NedTrain is portfoliomanagement reeds enige tijd onderdeel van de managementcyclus.

Trend beheersing

Er zijn verbeteringen doorgevoerd in het portfoliomanagement bij NS Reizigers en NS IT en de grote materieelprojecten. De hoeveelheid projecten is echter toegenomen. Dat vraagt om extra coördinatie en prioritering, wat nog niet volledig is verankerd op groepsniveau. Daarom is de overall beheersing gelijk gebleven.

Restrisico

Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan op het gewenste risicoprofiel. Er zijn maatregelen getroffen, maar tegelijkertijd maakt de hoeveelheid projecten beheersing complexer. Aanvullende maatregelen zijn nodig om binnen het gewenste risicoprofiel te komen.

5. Betrouwbaarheid IT

Omschrijving

Het risico dat de beschikbaarheid van IT en de informatiebeveiliging niet tijdig op het gewenste niveau zijn, door vertraging bij de implementatie van het IT-project Voorsprong.

Toelichting

Voor het uitvoeren van onze dienstregeling en service naar

de klant zijn IT-systemen nodig die betrouwbaar zijn en voldoen aan de eisen rondom informatiebeveiliging. Omdat deze systemen belangrijk zijn voor onze operationele performance accepteert NS hierbij weinig onzekerheid. NS werkt daarom vanuit het TOP IT-programma aan een integrale IT-aanpak. Dit gebeurt met het project Voorsprong. Het project is een belangrijke randvoorwaarde voor het borgen van de continuïteit van IT-systemen en een adequate informatiebeveiliging.

Maatregelen

De laatste jaren is al een substantiële vooruitgang geboekt ten aanzien van betrouwbaarheid van IT. NS heeft de oorzaak van de vertraging in het project Voorsprong op directieniveau besproken met de serviceprovider. De serviceprovider zal een verbeterplan opstellen en dit plan vormt de basis voor de verdere opzet en uitvoering van (extra) beheersingsmaatregelen. Daarnaast draaien er bij NS diverse oudere bedrijfsapplicaties, waarbij een keuze is gemaakt om deze te vervangen in plaats van ze te verbeteren. Dit kost echter tijd en zou kunnen leiden tot operationele verstoringen. Voor zeer kritische systemen hebben we aparte programma's opgezet.

Trend beheersing

Ondanks dat het Voorsprongproject vertraging heeft opgelopen zijn veel applicaties ondergebracht in een stabiel IT-platform. Tevens vernieuwen we oude applicaties om aan de huidige en toekomstige wensen te voldoen, alleen gebeurt dit niet in het gewenste tempo. Over het algemeen is de beheersing verbeterd, maar is het nog wel nodig om bepaalde voordelen van het project Voorsprong te realiseren. De beheersing is het afgelopen jaar verbeterd.

Restrisico

Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan op het gewenste risicoprofiel. Met de implementatie van het project Voorsprong en het ombouwen van de bedrijfskritische applicaties zal de beheersing verder verbeteren. We monitoren de effecten van de transitie en treffen indien nodig aanvullende maatregelen om binnen het gewenste risicoprofiel te komen.

6. Veiligheid

Omschrijving

Het risico betreft een ernstig veiligheidsincident met reizigers en/of medewerkers. Veiligheid omvat spoorwegveiligheid, arboveiligheid, brandveiligheid, voedselveiligheid en sociale

veiligheid op het station en in de trein. Terreurdreiging valt hier ook onder.

Toelichting

Gezien het belang voor de bedrijfsvoering blijft veiligheid een voortdurend aandachtspunt. NS wil haar reizigers en personeel op een veilige manier vervoeren en laten verblijven op stations.

Maatregelen

NS heeft in 2015 extra maatregelen genomen om de veiligheid verder te verbeteren. Voor spoorwegveiligheid werkt NS aan het samenbrengen van kennis en ervaringen in één veiligheidsmanagementsysteem. Daarnaast loopt er een verbeterprogramma om de passages van stoptonende seinen verder te reduceren. We werken ketenprocessen en afwegingskaders over de afhandeling van bepaalde veiligheidssituaties rondom het spoor verder uit. Tevens is er een 'safety control board'. Ten aanzien van het vergroten van de sociale veiligheid heeft NS een akkoord met de vakbonden met meerdere maatregelen, waaronder meer cameratoezicht, bodycams en dubbele bemensing op bepaalde tijden en trajecten. Over terreurdreiging voert NS nauw overleg met de Nationaal Coördinator Terrorismedebijding en Veiligheid (NCTBV) en veiligheidsdiensten. Daarnaast hebben we het draaiboek geactualiseerd over hoe NS omgaat met terreurdreiging, dan wel met een terroristische aanslag. Tot slot zijn NS-medewerkers geïnstrueerd over waar ze op moeten letten en hoe ze dienen te handelen in dergelijke situaties.

In 2015 hebben we voor arboveiligheid een NS-brede aanpak gekozen. Dit heeft geleid tot minder incidenten met betrekking tot arboveiligheid.

Trend beheersing

Veiligheid van onze medewerkers en reizigers staat hoog in het vaandel. De beheersing was al goed en is door de genoemde extra maatregelen verbeterd. Ondanks de genomen maatregelen kan NS niet uitsluiten dat veiligheidsincidenten plaatsvinden.

Restrisico

De huidige maatregelen zijn voldoende, de effectiviteit van maatregelen en eventuele nieuwe ontwikkelingen volgens we vanwege het karakter van dit risico kritisch. Het huidige risicoprofiel sluit aan op het gewenste risicoprofiel. Op dit moment is er geen aanleiding om extra maatregelen te implementeren op het gebied van veiligheid.

7. Financieel rendement

Omschrijving

Het risico dat NS onvoldoende cashflow genereert om in de toekomst haar strategie te kunnen realiseren, doordat de omzet achterblijft en de kosten relatief sterker stijgen.

Toelichting

De omzetgroei staat onder druk. De verdien capaciteit van NS Stations neemt de komende jaren af door het afstoten van vastgoed en het niet meer volledig zelf exploiteren van retail. NS Reizigers is voor de omzetgroei afhankelijk van de economie en uitbreiding van de capaciteit van de spoorweginfrastructuur. Tot slot loopt NS het risico dat nieuwe snelle busverbindingen tussen grote steden in binnen- en buitenland een negatief effect hebben op de omzetgroei. Wat betreft de kosten loopt NS het risico dat de lifecyclekosten van het materieel, door vernieuwing en uitbreiding van het park, in verhouding meer stijgen dan de opbrengsten. Daarnaast is er een risico dat IT-kosten harder stijgen dan beoogd, door onvoldoende bijsturing en prioritering op IT-aanvragen van de business.

Maatregelen

NS werkt aan een concessiemanagementmodel voor de exploitatie van retail, waardoor de focus meer verschuift naar verhuur van retaillocaties met strikte contractuele concessieafspraken, waarmee invloed wordt uitgeoefend op het productaanbod en de kwaliteit. Door goede verhuurmogelijkheden, gecombineerd met lagere exploitatielasten, verwachten we de resultaatimpact te beperken. NS werkt intensief samen met het ministerie van IenM en ProRail om de infrastructuur te laten aansluiten op de beoogde groei in dienstregelingskilometers en daarmee verhoging van de omzet te realiseren. Om de kosten te beheersen, werken we aan een verbeterde besturing met procesmanagement en herinrichting van Service & Operations. Lean wordt breed ingebed in de organisatie, wat moet leiden tot excellente processen en betere financiële resultaten. Bij NedTrain is een traject gestart om de productiviteit van uitvoerend personeel met 25% te verbeteren en de materiaalkosten te verlagen.

Trend beheersing

Met de uitwerking van het programma TOP Finance hebben we een stap gemaakt in standaardisatie van financiële processen, waardoor een efficiëntere en effectievere finance organisatie ontstaat. Daarnaast hebben we zoals gezegd extra

maatregelen genomen voor het verhogen van de opbrengsten en verlagen van kosten. Deze maatregelen dienen grotendeels nog gerealiseerd te worden. Dit monitoren we actief. De beheersing is vooralsnog gelijk gebleven.

Restrisico

Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan op het gewenste risicoprofiel. De effecten van de aanvullende maatregelen worden kritisch gevolgd. Indien nodig zullen er extra maatregelen komen om binnen het gewenste risicoprofiel te komen.

8. Gelijk speelveld / Ethics & Compliance

Omschrijving

Het risico dat NS onvoldoende een gelijkwaardig speelveld creëert en NS-bestuurders, managers en medewerkers niet integer of niet conform wet- en regelgeving handelen wat kan leiden tot reputatieschade en zelfs tot het verliezen van onze license-to-operate.

Toelichting

NS stond in 2015 in politieke en publieke belangstelling in verband met de onregelmatigheden bij de aanbesteding van de vervoersconcessie in Limburg. Het creëren van een gelijk speelveld en integer handelen van medewerkers hebben hierdoor verhoogde aandacht gekregen.

Maatregelen

NS hecht veel waarde aan ethisch gedrag en het voldoen aan wet- en regelgeving. NS heeft daarom in overeenstemming met het ministerie van Financiën besloten om op het hoogste bestuurlijke niveau een Chief Governance, Risk & Compliance Officer te benoemen. Tevens is de gedragscode aangepast en gecommuniceerd naar de medewerkers. Daarnaast heeft Alvarez & Marsal onderzocht waar NS verbeteringen door zou moeten en kunnen voeren. Hieruit komt naar voren dat NS ten aanzien van het thema Ethics & Compliance risicoanalyse en –beheersing moet verbeteren. Tevens dient het onderwerp terug te komen in de maand en kwartaalrapportages en zal het thema geagendeerd moeten worden in ExCo vergaderingen. Tot slot is de capaciteit voor de E&C functie op dit moment onvoldoende.

Trend beheersing

Uit het externe onderzoek blijkt dat NS extra maatregelen

moet nemen om compliance aan wet- en regelgeving te borgen. Er zijn ook maatregelen nodig op het vlak van cultuur en integer gedrag. Het gaat zowel om ‘harde’ als ‘zachte’ maatregelen. NS heeft de benodigde verbeteringen vertaald in een plan van aanpak, waarvan de uitrol inmiddels paraat is. De voortgang wordt periodiek kritisch gemonitord door de ExCo. Beheersing is daarom gelijk gebleven.

Restrisico

Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan op ons gewenste risicoprofiel. De implementatie van maatregelen zal kritisch worden gevolgd en waar nodig zullen extra maatregelen genomen worden om de beheersing rondom dit risico te verbeteren.

Corporate governance

6



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-tier bestuursstructuur. 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 houdermaatschappij 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-tier bestuursstructuur 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 directeuren 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 2015 uit de volgende personen: de heer Roger (R.M.L.H.) van Bortel, CEO vanaf 1 augustus 2015, de heer Engelhardt (E.M.) Robbe, CFO. De heer Timo (T.H.) Huges is per 10 juli 2015 als statutair bestuurder uitgeschreven bij de Kamer van Koophandel. Nieuwe leden van de raad van bestuur worden benoemd voor vier jaar, waarna herbenoeming kan plaatsvinden. In afwijking hiervan is Roger van Bortel voor een periode van één jaar benoemd. 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 (po-

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.

tentieel) (in)direct persoonlijk belang van een lid van de raad van bestuur dat tegenstrijdig is met het belang 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. Dit beleid is in 2015 nageleefd.

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 2015 waren dat (naast de leden van de raad van bestuur) de directievoorzitters van de bedrijfsonderdelen en de directeuren HR en Communicatie & Strategie. De Executive Committee bespreekt in principe 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 on-

derneming 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, past deze toe en heeft deze nageleefd.

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. De auditcommissie bestaat uit twee leden en een waarnemend lid (dit in verband met de tijdelijke kleinere bezetting van de raad van commissarissen). 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 de heer Paul (P.) Rosenmöller.

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. Het remuneratierapport is opgenomen in noot 2 van de jaarrekening.

De nominatiecommissie stelt de selectiecriteria en benoe-

mingsprocedures 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. EY is de externe accountant vanaf het boekjaar 2014.

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 betrokken is bij het opstellen van het werkplan en dat afstemming ervan met de externe accountant plaatsvindt.

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 communi-

catiewerkgroep en een aantal tijdelijke taakgroepen. Deze organisatie wordt ondersteund door een afdeling Programma Duurzaam 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 voorzeten 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 2015 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 raad van bestuur 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 2015 betrof de ondersteuning bij vaststellen en lanceren van de herziene NS Gedragscode en samenhangende regelingen ter bevordering van integer gedrag en ter vermindering van overtredingen. De herziene NS Gedragscode is eind 2015 gelanceerd. Aanvullende communicatie en training met betrekking tot de NS Gedragscode zal in 2016 plaatsvinden.

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.

Zorgvuldig handelen en werken

7



Als maatschappelijke organisatie is NS er alles aan gelegen om zorgvuldig en verantwoordelijk te handelen en te werken. En om rekenschap af te leggen over wat we doen. In 2015 kwam de integriteit van de organisatie rond de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg in het geding. NS trekt hier lessen uit en neemt structurele maatregelen die integer handelen in de organisatie borgen.

In februari 2015 kondigde de provincie Limburg aan dat NS-dochter Abellio 15 jaar het openbaar vervoer in Limburg mocht verzorgen. Op 28 april maakte NS bekend dat er onregelmatigheden hadden plaatsgevonden tijdens de aanbesteding. De onregelmatigheden rond de aanbesteding in Limburg betroffen de inhuur via een schijnconstructie van een voormalige werknemer van Veolia. Deze werknemer deelde informatie van Veolia met het biedingsteam van Qbuzz. Zodra wij kennis kregen van deze onregelmatigheden stelden wij direct de provincie op de hoogte. Ook meldde NS de onregelmatigheden bij het Openbaar Ministerie en zegden we volledige medewerking toe. De provincie Limburg trok de gunning aan NS in en liet in juni weten voor Arriva te kiezen.

Extern onderzoek naar onregelmatigheden

Aanwijzingen voor onregelmatigheden bij de voorbereiding op de bieding kwamen aan het licht in maart 2015. Hierop kreeg advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek opdracht onderzoek te doen. Uit dit externe onderzoek, met een tussenrapportage op 28 april en een definitief onderzoeksrapport op 6 november, bleek dat er onregelmatigheden hadden plaatsgevonden tijdens de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg. Deze onregelmatigheden lijken een incident te zijn geweest. Maar wel een incident dat dwingt tot het nemen van structurele maatregelen. Verschillende interne procedures zijn niet op orde en ook de naleving en handhaving van procedures moeten strenger.

Om de kwaliteit van het onderzoek en het rapport van De Brauw te toetsen, heeft er een verificatie plaatsgevonden door voormalig Ombudsman prof. dr. Alex Brenninkmeijer. De Brauw heeft het onderzoek zelf laten verifiëren door oud-rechter mr. Wil Tonkens-Gerkema. Beiden concludeerden dat niet is gebleken dat het onderzoek onvoldoende onafhankelijk is verricht. Ze deden ook aanbevelingen om dergelijke onderzoeken in de toekomst beter in te richten.

Hoewel er geen aanwijzingen waren dat ook bij andere aanbestedingen van OV-concessies in binnen- of buitenland onregelmatigheden hadden plaatsgevonden, heeft NS hier ook onafhankelijk onderzoek naar laten doen, onder regie

van advocatenkantoor Jones Day. Hierin is gekeken naar zo'n 20 concessies. Zowel binnen als buiten Nederland zijn geen aanwijzingen voor onregelmatigheden gevonden. Zie www.rijksoverheid.nl/documenten voor de rapporten van de Brauw, Jones Day en de verificaties van Brenninkmeijer en Tonkens.

Arbeidsrechtelijke gevolgen

NS heeft aanvullend onderzoek laten doen naar eventuele betrokkenheid van de top van NS bij de onregelmatigheden in Limburg. Over deze betrokkenheid werden tegenstrijdige verklaringen afgelegd, die uiteindelijk hebben geleid tot het vertrek van de toenmalige CEO, Timo Huges. Op 6 augustus bereikten NS en de heer Huges in goed overleg overeenstemming over de afwikkeling van het dienstverband. Hiermee werden langdurige en kostbare juridische procedures over de afwikkeling van de arbeidsovereenkomst voorkomen.

Als gevolg van de onregelmatigheden liepen er eind 2015 nog arbeidsrechtelijke procedures.

Onderzoek door ACM: overtreding Spoorwegwet

De ACM concludeerde dat NS in de aanloop naar de aanbesteding in Limburg de Spoorwegwet op onderdelen heeft overtreden. NS heeft volgens ACM geen tijdig, noch een redelijk aanbod gedaan aan andere vervoerders voor het gebruik van kaartenautomaten, het huren van personeelsruimtes, het plaatsen van OV-chippalen en servicepunten. Daarnaast is binnen NS bedrijfsvertrouwelijke informatie van andere vervoerders gedeeld. NS neemt hiertoe een set aan maatregelen om te waarborgen dat voor dienstvoorzieningen waar NS de exploitant van is, binnen een door ACM te stellen termijn, een volledig, tijdig en redelijk aanbod wordt gedaan.

Onderzoek Openbaar Ministerie

Het Openbaar Ministerie (Functioneel Parket s'-Hertogenbosch) is in 2015 een strafrechtelijk onderzoek gestart naar mogelijke strafbare feiten in verband met de aanbesteding voor het openbaar vervoer in Limburg. Het onderzoek is gericht op feiten en omstandigheden rondom een vermeende

constructie inzake het bekendmaken van bedrijfsgeheimen. Onder meer de vennootschappen NS Groep NV, Qbuzz B.V., Abellio Transport Holding B.V. en Abellio Nederland B.V. zijn als verdachte aangemerkt. In februari 2016 heeft de Groep het eindproces-verbaal met betrekking tot het onderzoek ontvangen. Het OM zal de komende tijd de bewijspositie nader beoordelen alsmede wat de mogelijke vervolgstappen kunnen zijn.

Onderzoek naar interne procedures

Onderzoeksbureau Alvarez & Marsal heeft in opdracht van de raad van commissarissen en de minister van Financiën een grondige analyse gemaakt van de effectiviteit van de bestaande interne procedures, risicobeheersing, compliance en controls bij NS en alle dochterondernemingen. Het eindrapport hiervan verscheen in januari 2016. Op basis van het rapport van Alvarez & Marsal heeft NS aanvullende maatregelen genomen om interne procedures en controles aan te scherpen en een plan van aanpak opgesteld. NS streeft ernaar om eind 2016 de aanbevelingen doorgevoerd te hebben. Enkele maatregelen:

- Risicomanagement en compliance worden nadrukkelijk in de taakstelling van het management en de businessplanning opgenomen.
- Er komt één toegankelijk en zichtbaar meldpunt waar medewerkers integriteitskwesaties en mogelijke misstanden kunnen melden.
- De screening van nieuwe medewerkers, inhuur van derden en kopers van vastgoed wordt verscherpt.
- Inkopers krijgen periodiek een training over wijzigingen in wetgeving en nieuwe jurisprudentie.
- Onder leiding van de Chief Governance, Risk & Compliance Officer brengt NS in 2016 risicomanagement blijvend op het vereiste niveau met specifieke aandacht voor het voorkomen van risico's en integriteitsissues.
- NS start in 2016 een breed cultuurprogramma waarin alle aspecten van bedrijfsintegriteit aan de orde komen.
- Er moet bij NS meer ruimte komen voor kritische vragen, tegendenkers en elkaar aanspreken op gedrag.
- NS versterkt het bewustzijn van management en medewerkers over de toepassing van de gedragscode.
- De bestuurlijke verhouding tussen NS en Abellio wordt herzien om te komen tot een goede balans tussen sturen op afstand en de beheersing van risico's door het nemen van passende governance, risk en compliance maatregelen.
- Op het gebied van risicobeheersing vindt een verdere integratie en uniformering plaats binnen de Abellio-groep.

- Abellio voert strikte procedures door voor informatiebeheer bij biedingsprocessen in alle landen waar zij actief is.

Zie www.ns.nl/overns voor het rapport van Alvarez & Marsal en het plan van aanpak.

Aanstelling nieuwe bestuurder

Een van de structurele maatregelen die NS naar aanleiding van de onregelmatigheden heeft genomen is het aanstellen van een bestuurder voor governance, risicobeheersing en compliance. Susi Zijderfeld is op 1 februari 2016 begonnen als Chief Governance, Risk & Compliance Officer (CGRCO) bij NS. De CGRCO draagt bij aan verdere professionalisering van de bedrijfsvoering binnen NS en aan realisatie van de gewenste cultuurverandering.

Parlementaire enquête Fyra

In december 2012 introduceerde NS nieuwe hogesnelheidstreinen van het type Fyra V250 voor de verbinding tussen Amsterdam en Brussel over de HSL-Zuid. De Fyra V250-trein werd al na enkele weken uit dienst genomen. Directe aanleiding was een incident waarbij een bodemplaat losliet. Op basis van uitgebreid onderzoek kwam NS in juni 2013 tot de conclusie dat doorgaan met de V250 niet wenselijk was voor de reiziger en bedrijfseconomisch niet verantwoord. De problemen rond de Fyra V250 en de publieke verontwaardiging waren voor de Tweede Kamer aanleiding om een parlementaire enquête in te stellen. Centrale vraag van de parlementaire enquête was: waarom is het oorspronkelijk beoogde vervoer over de HSL-Zuid tot nu toe niet tot stand gekomen? Na een feitenonderzoek en gesprekken achter gesloten deuren hield de commissie in mei en juni 2015 openbare verhooren. Eind oktober publiceerde ze haar eindrapport 'De reiziger in de kou' met aanbevelingen.

Maatregelen

De introductie van de Fyra V250 is een grote teleurstelling geworden voor de reiziger en NS: we hebben onze ambities en beloften niet waar kunnen maken. NS wil de lessen van de mislukte introductie van de Fyra V250 en de uitkomsten van de enquête gebruiken om verbeteringen door te voeren. Een aantal maatregelen heeft NS al in gang gezet en op het hoogste niveau belegd. We onderzoeken of en op welke manier de verbinding met Brussel versneld kan worden en of het nieuwe Intercity-materieel geschikt gemaakt kan worden voor de HSL en we zijn transparant ten opzichte van onze stakeholders

over mogelijke scenario's. Voorts verbinden wij de aanbevelingen van de parlementaire enquêtecommissie met die van in- en externe rapporten naar aanleiding van 'Limburg' (zie hiervoor). Dat geldt waar het handelen raakt aan cultuur en gedrag.

Een greep uit de maatregelen die NS heeft genomen:

- De verantwoordelijkheid voor materieelprojecten (ICNG, SNG en Flirt) is belegd bij één programmadirecteur. Hiermee wordt uniformiteit in de aansturing van en rapportering over de programma's geborgd. De programmadirecteur rapporteert rechtstreeks aan de CFO van NS;
- NedTrain is vanaf het begin van de aanbesteding betrokken. Daardoor heeft NedTrain voldoende tijd om het onderhoudsconcept voor het nieuwe materieel te integreren in de werkprocessen en te leren van de ontwerp- en productiefase. De leverancier kan leren van de ervaring die NedTrain heeft in het onderhoud en de betrouwbaarheid van de treinen;
- Om vertraging in de projecten te voorkomen, zijn ILT en Pro-

Rail al vanaf een vroegtijdig stadium van het ontwerp- en de bouwproces van de treinen betrokken. Mede hierdoor kan ILT haar rol in het integrale proces optimaal invullen;

- In de nieuwbouwprogramma's managen we de risico's actief. We hebben alleen gerenommeerde leveranciers geselecteerd die ruime ervaring hebben met het leveren van vergelijkbaar materieel. In de specificaties zijn we zo dicht mogelijk gebleven bij de industriestandaard en bewezen concepten en technieken. Leveranciers worden al in de selectiefase geaudit en er is een kwaliteitsmanagement systeem ingericht dat voorziet in borging van de kwaliteit in alle fasen van het proces;
- NS treedt in de voorfase van het aanbestedingsproces in overleg met marktpartijen om zeker te stellen dat de eisen die NS stelt ook gerealiseerd kunnen worden. Waar nodig stelt NS de specificaties bij. Zoveel als mogelijk gebruik maken van bestaande technologie is het uitgangspunt bij bestellingen van nieuw materieel.

Financiën in het kort

8



De opbrengsten in 2015 bedroegen € 4.973 miljoen. NS investeerde afgelopen jaar voor € 536 miljoen, vooral in treinen en stations. De winst over 2015 bedroeg € 118 miljoen. Dit was € 180 miljoen in 2014.



Verkorte geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2015 NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)

	2015	2014 *
Opbrengsten	4.973	4.144
Bedrijfslasten	4.876	3.863
	97	281
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	70	40
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	167	321
Nettofinancieringsresultaat	-23	-35
Resultaat voor winstbelastingen	144	286
Winstbelasting	-26	-106
Resultaat over de verslagperiode	118	180

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

Bedrijfsopbrengsten

De opbrengsten bedroegen € 4.973 miljoen in 2015 ten opzichte van € 4.144 miljoen in 2014.

Opbrengsten reizigersvervoer

De opbrengsten van reizigersvervoer namen met € 821 miljoen toe tot € 4.384 miljoen, vooral door de start van de ScotRail concessie per 1 april 2015.

Opbrengsten reizigersvervoer per trein in Nederland

De opbrengsten van reizigersvervoer namen met € 63 miljoen toe tot € 2.305 miljoen door de jaarlijkse prijsindexatie en groei van reizigerskilometers. NS Reizigers realiseerde hogere opbrengsten door meer abonnementhouders in de consu-

Specificatie bedrijfsopbrengsten

(in miljoenen euro's)	2015	2015	2014	2014
	€	%	€	%
Opbrengsten reizigersvervoer	4.384	88%	3.563	86%
Opbrengsten stationsontwikkeling en -exploitatie	610	12%	620	15%
Opbrengsten overige activiteiten	42	1%	58	1%
Intra groep eliminaties	-63	-1%	-97	-2%
	4.973	100%	4.144	100%
*) Waarvan Abellio	2.084	42%	1320	32%

mentenmarkt. In de zakelijke markt zijn de opbrengsten in 2015 gelijk gebleven aan 2014. Wel heeft een verschuiving in opbrengsten plaatsgevonden door meer Bedrijven Kaart

Aanbieders. Daarnaast kiezen zakelijk klanten vaker voor een afrekening van losse reizen in plaats van abonnementen. Bij het studentenkaartcontract realiseerde NS een iets hogere opbrengst in 2015 door een kleine verhoging in het aantal studenten en de jaarlijkse prijsindexatie.

Opbrengsten reizigersvervoer per trein in het buitenland

De opbrengsten van het reizigersvervoer per trein in het Verenigd Koninkrijk door Abellio zijn in 2015 € 1.575 miljoen. Dit is € 713 miljoen hoger dan in 2014, vooral door de start van de ScotRail concessie. De stijging van het Britse pond ten opzichte van de euro had ook een positief effect op de opbrengsten. In Duitsland heeft Abellio € 78 miljoen aan opbrengsten gerealiseerd (2014: € 78 miljoen).

Opbrengsten reizigersvervoer per bus

De opbrengsten uit de busactiviteiten in Nederland, die worden verzorgd door Qbuzz bedragen € 209 miljoen ten opzichte van € 204 miljoen in 2014. De toename komt vooral door meer opbrengsten bij de BRU/Utrecht concessie.

Ook de busactiviteiten in Engeland lieten een stijging van de opbrengsten zien. Mede door de start van nieuwe concessies stegen de opbrengsten van € 178 miljoen in 2014 naar € 238 miljoen in 2015. Verder namen de opbrengsten in euro toe door de stijging van het Britse pond ten opzichte van de euro.

Opbrengsten stationsontwikkeling en -exploitatie

De opbrengsten stationsontwikkeling en -exploitatie bleven in totaal op hetzelfde niveau als in 2014. NS Stations zag de opbrengsten uit retailactiviteiten toenemen met € 21 miljoen naar € 400 miljoen. De opbrengsten uit vastgoedontwikkeling en -exploitatie namen af met € 31 miljoen vooral door een minder verkopen van vastgoed en minder ontwikkelingsopbrengsten.

Opbrengsten overige activiteiten

De overige activiteiten omvatten de opbrengsten van de ondersteunende bedrijfsonderdelen, zoals NS Insurance en NS Spooransluitingen (verkocht per 2 juli 2015). Ook worden hier de intra-groep opbrengsten van de centrale concernstaven verantwoord.

Bedrijfslasten (in miljoenen euro's)	2015		2014	
	€	%	€	%
Lonen en sociale lasten	1.680	34	1.375	36
Overige personeelskosten	69	1	71	2
Inhuur personeel	124	3	100	3
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	330	7	332	8
Geactiveerde productie eigen bedrijf	-115	-2	-137	-4
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	481	10	450	12
Infraheffing en concessievergoeding	852	17	779	20
Overige bedrijfslasten	951	19	420	11
Totaal bedrijfslasten	4.876	100%	3.863	100%

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten van NS stegen van € 3.863 miljoen in 2014 naar € 4.876 miljoen in 2015 vooral door de start van de ScotRail concessie.

Lonen en salarissen

De lonen en sociale lasten zijn gestegen van € 1.375 miljoen in 2014 naar € 1.680 miljoen in 2015. Dit komt hoofdzakelijk door een toename van het aantal medewerkers van 4.786 fte na de start van de ScotRail concessie. Daardoor steeg het to-

tale aantal fte van 25.532 naar 30.565 ultimo 2015. De lonen en salarissen voor de medewerkers in Nederland stegen met 2,7% mede als gevolg van de in 2015 afgesloten CAO. Voor medewerkers die vallen onder de NS CAO en andere CAO's is in 2015 € 96 miljoen pensioenpremie betaald (2014 € 57 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.

Infraheffing en concessievergoeding

De gebruiksvergoeding voor de railinfrastructuur (infraheffing en concessievergoeding) is in totaal met € 73 miljoen gestegen naar € 852 miljoen (2014: € 779 miljoen). De gebruiksvergoeding voor de Nederlandse railinfrastructuur is gedaald van € 394 miljoen in 2014 naar € 375 miljoen in 2015. De gebruiksvergoeding in het Verenigd Koninkrijk bedroeg € 443 miljoen (2014: € 357 miljoen) en voor de Duitse railinfrastructuur bedroeg deze € 34 miljoen (2014: € 28 miljoen).

Overige posten

De afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen

zijn nagenoeg gelijk gebleven aan 2015. Er zijn geen significante bijzondere waardeverminderingen geweest in 2015. De kosten voor het gebruik van grond- en hulpstoffen, voorraden en energie, uitbesteed werk zijn ook op hetzelfde niveau als in 2014 gebleven.

De overige bedrijfslasten zijn in 2015 gestegen met € 531 miljoen ten opzichte van 2014. Dit komt vooral door de start van de ScotRail concessie en onder deze post zijn in 2014 incidentele baten verantwoord, die zich niet meer hebben voorgedaan in 2015.

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten		
(in miljoenen euro's)		
	2015	2014
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	167	321
Afwikkeling van het V250-dossier met fabrikant AnsaldoBreda / impairment V250-materieel	0	-44
Onttrekking voorziening verlieslatend contract HSL-Zuid	0	-174
Vrijval verplichting vernieuwing spooraansluitingen	0	-26
Vervreemding TLS	-36	0
Diverse reorganisatielasten	16	5
Afwikkeling diverse claims	55	0
Overige	10	2
Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten	212	84
*) Waarvan onderliggend resultaat Abellio	49	3

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

Om 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. De ontwikkeling van het onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten is een goede graadmeter hiervoor. Dit toont het resultaat uit bedrijfsactiviteiten opgeschoond voor bijzondere posten.

Het onderliggende bedrijfsresultaat steeg in 2015 met € 128 miljoen naar € 212 miljoen (2014: € 84 miljoen). Bij het hoofdrailnet werden hogere personeels- en onderhoudskosten materieel en de kosten voor maatregelen in het kader van agressie tegen personeel meer dan gecompenseerd door hogere vervoersopbrengsten. Abellio kende betere operationele resultaten door met name Greater Anglia en de nieuwe ScotRail concessie. Het onderliggende bedrijfsresultaat bij

Stations bleef in 2015 nagenoeg gelijk aan het resultaat van 2014. Tenslotte realiseerde NS kostenbesparingen door invulling taakstellingen bij stafafdelingen.

ROI

Het rendement op het geïnvesteerd vermogen (ROI) is in 2015 afgenomen naar 3,5% (7,1% in 2014). Op basis van het onderliggend resultaat is de ROI toegenomen van 1,9% naar 4,5%. NS streeft op langere termijn naar een marktconform rendement op het geïnvesteerd vermogen. Het in 2015 behaalde rendement is nog onvoldoende. De lange termijn financiële vooruitzichten zijn uitdagend. Extra verbeterprogramma's zijn nodig. Bij NS Reizigers wordt gewerkt aan verbeterde besturing met procesmanagement bij de afdeling NSR-Vervoer en vindt herinrichting plaats van de afdeling Service & Operations. Verder wordt LEAN breed ingebed in de organisatie, wat moet leiden tot excellente processen maar ook uiteindelijk tot betere financiële resultaten. In het businessplan is de financiële positie op lange termijn geadresseerd. Het verhogen van de kwaliteit

en kostenefficiëncy van de ondersteunende afdelingen helpt bij het verbeteren van het rendement.

Nettofinancieringsresultaat

Het nettofinancieringsresultaat is een last van € 23 miljoen (2014: last van € 35 miljoen). Dit is lager dan in 2014 door lagere oprenting van voorzieningen.

Winstbelastingen

De effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting bedroeg 18% ten opzichte van 37% in 2014. Over 2015 was er een belastinglast van € 26 miljoen vennootschapsbelasting (2014: € 106 miljoen). De daling van de effectieve belastingdruk wordt voornamelijk veroorzaakt door een hogere afwaardering van de belastingvordering uit hoofde van verliescompensatie in 2014 (2015: € 17 miljoen, 2014: € 50 miljoen). 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 2015 is in Nederland € 383 miljoen, Duitsland € 3 miljoen en in het Verenigd Koninkrijk € 109 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 betalen 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 € 9 miljoen, Duitsland per saldo een ontvangst van € 10 miljoen en het Verenigd Koninkrijk per saldo een ontvangst van € 129 miljoen. Vennootschapsbelasting is een belasting die over de fiscale winst wordt geheven. Per saldo is in 2015 in Nederland € 3 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 2015 per saldo € 6 miljoen betaald. Bovenstaande toelichting betreft enkel posten groter dan € 1 miljoen.

Resultaat over de verslagperiode en winstbestemming

Over 2015 is een winst van € 118 miljoen gerealiseerd. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 41 miljoen euro, zijnde 35% van het resultaat over 2015, en het resterende bedrag van € 77 miljoen aan de reserves toe te voegen.

Financiering

De netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedroeg € 441 miljoen (2014: € 444 miljoen). De investeringen vergden een netto kasuitstroom van € 540 miljoen (2014: € 436 miljoen). De overheveling van geldmiddelen naar deposito's was per saldo € 47 miljoen (2014: negatief € 8 miljoen). Deze overheveling classificeren we onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, mede hierdoor bedroeg de kasstroom uit investeringsactiviteiten totaal € 509 miljoen (2014: € 374 miljoen). In 2015 is € 48 miljoen dividend aan de Staat uitbetaald. Bovenstaande resulteert in een negatieve kasstroom van € 115 miljoen (2014: € 6 miljoen positief). Het werkkapitaal daalde met € 44 miljoen (2014: € 201 miljoen toename) vooral als gevolg van de toename van leningen en overige financiële verplichtingen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bedroeg aan het einde van het verslagjaar € 3.309 miljoen (2014: € 3.216 miljoen). De winst over de verslagperiode van € 118 miljoen is in het eigen vermogen opgenomen. Het rendement op het eigen vermogen (ROE) was 3,6% in 2015 (5,8% in 2014). De solvabiliteit is 53% en daarmee iets lager dan vorig jaar (2014: 55%).

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 gecommiteerde kredietfaciliteiten. In 2016 zal mogelijk een 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 Groep NV een credit rating van AA- (gebaseerd op een onderliggende kredietprofiel van single A, momenteel verhoogd met twee stappen door haar relatie met de aandeelhouder, de Nederlandse Staat). Mede voor de 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 en de beschikbaarheid van een restwaarde regeling voor het rollend materieel voldoende is om het NS-investeringsprogramma van circa € 6 miljard over de periode tot en met 2024 uit te voeren. De realisatie van deze verbeterinitiatieven vergt de komende jaren een substantiële inspanning van het gehele NS bedrijf.

Investerings

NS investeerde in 2015 voor € 536 miljoen (2014: € 461 mil-

joen) vooral in de implementatie van het HSL aanbod, aanschaf van de Stadler Flirt-treinen, Sprinter Nieuwe Generatie en de inbouw van toiletten in de sprinters. NS Stations investeerde onder meer in nieuwe stations in Utrecht, Den Haag en Breda, en in de formules van het retailbedrijf. Bovendien zijn er investeringen gedaan voor systemen ten behoeve van bijsturing materieel en personeel. Eind 2015 beschikte NS over € 941 miljoen aan liquide middelen en beleggingen. Dit zal in de komende jaren worden aangewend ter financiering van investeringen in onder meer treinen en stations.

Financiële kerncijfers 2015-2014

	2015	2014
Met betrekking tot het vermogen		
Garantievermogen/balanstotaal	53%	55%
Vlottende activa/kortlopende schulden	0,9	1,2
Werkkapitaal ¹ (in miljoenen euro's)	-1.037	-693
Balanstotaal (in miljoenen euro's)	6.286	5.881
Met betrekking tot rentabiliteit		
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten / bedrijfsopbrengsten (ROS)	3,4%	7,7%
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten / gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROI) ²	3,5%	7,1%
Resultaat over de verslagperiode / gemiddeld eigen vermogen (ROE)	3,6%	5,8%

¹ werkkapitaal: voorraden plus kortlopende vorderingen minus kortlopende schulden

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

Reikwijdte en verslaggevingscriteria

9



Integraal verslag

Het jaarverslag 2015 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.

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 2015 rapporteert NS op basis van de Comprehensive option van de G4 GRI-richtlijnen en interne rapportagecriteria.

NS heeft EY de opdracht gegeven om het verslag van externe assurance te voorzien. Het assurance-rapport van EY, met daarin het oordeel (met een redelijke mate van zekerheid) over een aantal geselecteerde parameters en de conclusie (met een beperkte mate van zekerheid) over de hoofdstukken Profiel van NS, Verslag van de raad van bestuur, Verslag van de raad van commissarissen, Onze strategie, Financiën in het kort, Reikwijdte en Verslaggevingscriteria, Activiteiten in Nederland en Abellio vindt u op pagina 196. In het hoofdstuk Verslag van activiteiten wordt de realisatie van de prestatie-indicatoren uit het Vervoerplan 2015 toegelicht, welke onderdeel uit maakt van de assurance scope waarin een beperkte mate van zekerheid wordt verstrekt. NS vindt externe assurance belangrijk omdat zo meer zekerheid over de juistheid van de opgenomen informatie wordt geboden.

Indicatoren

De selectie van de indicatoren is gebaseerd op de leidraden van GRI, het Vervoerplan 2015, de gesprekken met onze belanghebbers 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, de definitiekaarten inzake de prestatie-indicatoren uit het Vervoerplan

2015 of de rapportagecriteria. Deze laatste twee zijn te vinden op www.ns.nl/mvoberekeningen en de definitiekaarten PI Vervoerplan 2015 op www.ns.nl/jaarverslag.

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 of waar stakeholders minder belang aan hechten, wordt niet gerapporteerd. Abellio heeft deelgenomen aan de Nederlandse stakeholderdialoog.

Het verslag beslaat het boekjaar 2015 dat loopt van 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015. Dit verslag gaat hoofdzakelijk over de activiteiten van NS in Nederland. De activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland worden eveneens toegelicht voor zover het NS-aandeel meer dan 50% bedraagt. Alle gegevens zijn gemeten tenzij anders aangegeven in de methodiek. 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.

Vooruitblik 2016

10



NS wil in 2016 het vertrouwen herstellen en onze prestaties naar een niveau tillen dat past bij de ambities. Maar komend jaar wordt er nog wel veel gevraagd van onze Nederlandse reizigers.

Er staan rond Utrecht Centraal veel buitendienststellingen gepland, vooral in de weekenden en in vakantieperiodes. Ook op andere plekken zijn werkzaamheden aan het spoor. En niet alleen Utrecht, ook stations als Breda en Eindhoven zijn nog volop in verbouwing. Het blijft in de spits voorlopig op een aantal trajecten ook erg druk in de trein. We doen er alles aan om dat te verlichten. Eind december presenteerden we een plan van aanpak: we zetten onder meer al het beschikbare materieel in, knappen oude dubbeldekkers op en verminderen hinder met bussen, reisinformatie op maat en andere alternatieven. Maar reizigers moeten er rekening mee blijven houden dat staan er op korte ritjes bij kan horen.

Alle verbouwingen en werkzaamheden zijn gelukkig tekenen van vooruitgang. NS investeert samen met ProRail fors in beter openbaar vervoer per trein. Utrecht Centraal is bijna klaar en wordt een prachtige 'hub': drie keer zo groot als voorheen, geschikt voor 100 miljoen reizigers per jaar en met voorzieningen die aansluiten bij de behoeftes van onze reizigers. Het vernieuwde spoor biedt meer ruimte voor treinen. Eind van het jaar rijden naar verwachting ook de eerste nieuwe Sprinters door het Nederlandse landschap. Deze treinen van Stadler zijn de voorbode van nog meer Sprinters (fabrikant CAF) die vanaf 2018 op het spoor komen. Vanaf dat jaar rijden we in Nederland op 100% groene stroom, komend jaar is dat 75%. In 2016 komen ook de nieuwe OV-fietsen in het straatbeeld en verbeteren we met Fiets & Service de fietsvoorzieningen op stations. Kortom, na 2016 wordt het echt beter voor de Nederlandse treinreizigers.

Ook grensoverschrijdende verbeteringen staan op stapel. De frequenties van de Intercity direct en Thalys zijn verder opgeschroefd en vanaf 2017 rijdt de IC Brussel naar verwachting via de HSL en Breda. Bij onze buitenlandse activiteiten is het een spannend jaar: in december heeft Abellio een bieding gedaan op de Greater Anglia-concessie. In juni horen we of we hier blijven rijden. De Northern Rail-concessie stopt eind maart 2016. In Duitsland heeft Abellio diverse biedingen in de pijplijn.

Goede resultaten en verbeteringen voor de reizigers in de hele vervoersketen realiseren we alleen in goede samenwerking met onze partners en door 100% inzet van onze medewerkers. We

werken verder aan het creëren van een veilige en stimulerende werkplek voor al onze collega's. NS start met verbetermaatregelen van de bedrijfscultuur en -structuur. Op 1 februari is Susi Zijdeveld toegetreden tot de raad van bestuur als Chief Governance, Risk & Compliance Officer. Met ProRail geven we ook in 2016 verder uitvoering aan de Lange Termijn Spoor Agenda in het programma Beter & Meer: hierbij gaat het onder meer om hoogfrequent vervoer op de zogeheten A2-corridor tussen Eindhoven en Amsterdam. Kleiner maar wellicht niet minder belangrijk: samen met ANWB gaan we dit jaar op zoek naar startups met innovatieve mobiliteitsoplossingen. We willen de kracht van startende ondernemers gebruiken om reizen aangenamer te maken. Daartoe hebben we een innovatiefonds in het leven geroepen.

Het blijft voor NS hoogste prioriteit om onze reizigers elke dag een betrouwbare dienstverlening te bieden: een schone trein, die op tijd rijdt en met een grote kans op een zitplaats. Punctualiteit blijft onze onverminderde aandacht houden, net als klanttevredenheid en sociale veiligheid. Daartoe herijken we nu ook onze strategie. Voorwaarde is dat NS een financieel gezonde onderneming is en blijft. Mede door miljardeninvesteringen in nieuwe treinen staat NS voor een fikse opgave. Tegelijk is dit een extra stimulans: door te investeren maken we het openbaar vervoer nog aantrekkelijker voor reizigers.

II Activiteiten in Nederland

Dialogo met onze stakeholders

11



De continue dialoog met onze stakeholders is voor NS als maatschappelijke dienstverlener van essentieel belang. NS is voortdurend in gesprek met verschillende stakeholders, variërend van reizigersorganisaties en provincies tot NGO's en leveranciers. De interactie met onze stakeholders stelt ons in staat kansen te benutten en vroegtijdig risico's te mitigeren of te accepteren.

Stakeholdermanagement bij NS

Onze belangrijkste stakeholders zijn ProRail, concessiegevers, de aandeelhouder, medewerkers, vakbonden, vervoerders, politici, de medezeggenschap, leveranciers, overheden en maatschappelijke belangenbehartigers, waaronder consumentenorganisaties. We betrekken onze stakeholders veelvuldig bij het maken van keuzes die impact hebben op de reiziger en maken daar een dialoog over mogelijk. Hiermee versterken wij de betrokkenheid bij ons bedrijf en ons beleid, toetsen wij ideeën en luisteren wij naar suggesties en kritieken om onze dienstverlening en producten te verbeteren. NS wil op transparante wijze relaties aangaan en opbouwen met stakeholders en signalen van de externe omgeving (vroegtijdig) oppakken.

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. 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.

Werkbezoeken van stakeholders

We organiseerden dit jaar diverse werkbezoeken voor stakeholders om hen te informeren, te consulteren en een blik te geven in de activiteiten van NS. Verschillende politici liepen in het kader van sociale veiligheid van reizigers en personeel een dag mee op de trein met Veiligheid & Service-medewerkers en namen kennis van de uitvoering van extra veiligheidsmaat-

regelen. Vertegenwoordigers van diverse politieke partijen en van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap namen een kijkje in de keuken van de TechniekFabriek: in samenwerking met de ROC's van Twente en Amsterdam leidt NS jongeren in twee jaar in de praktijk op tot treinmonteur. In september vond er een bijzonder werkbezoek plaats aan de fabriek van de Spaanse treinenbouwer CAF, die voor NS nieuwe Sprinters bouwt. Op uitnodiging van NS testten reizigers en vertegenwoordigers van consumentenorganisaties het laatste modeltype van deze trein. Hun input wordt gebruikt bij het definitieve treinontwerp, bijvoorbeeld om handgrepen, knoppen van deuren en van het toilet beter zichtbaar en voelbaar te maken voor reizigers met een functiebeperking. Vergelijkbare tests met machinisten en conducteurs zorgden eerder al voor verbeteringen in de cabine van de trein. Treinreizigers kozen na een uitgebreide stoelentest op Rotterdam Centraal de stoel die gebruikt gaat worden in de nieuwe trein.

Frekwente overleggen en feedback

Met consumentenorganisaties, ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Milieu overleggen we frequent. Daarnaast nemen we deel aan het Locov. Dit wettelijk bepaald overleg bestaat uit formele vergaderingen en behandelt adviesaanvragen over allerlei zaken. Daarnaast zijn er informele themasessies en werkbezoeken om de leden te informeren en te consulteren. Adviezen van het Locov leiden geregeld tot aanpassing van onze keuzes. Leden als Rover, Ieder(in), Unie KBO ouderenorganisaties en de ANWB betrekken we bij onderwerpen die op langere termijn impact hebben. Bijvoorbeeld bij de aanschaf van nieuw materieel, aanpassingen van de dienstregeling en buitendienststellingen.

NS publiceerde in het kader van toegankelijkheid ook een position paper 'Drempelloos reizen nu en in de toekomst' naar aanleiding van een rondetafelgesprek, geïnitieerd door de Vaste Kamer Commissie voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

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.

De feedback uit onze contacten gebruiken wij ook voor het vaststellen van onze doelen en de herijking van onze strategie. Stakeholders denken ook gevraagd en ongevraagd met NS mee wanneer er spanning ontstaat tussen het maatschappelijk belang en financiële keuzes.

Advies niet altijd opgevolgd

NS neemt adviezen niet altijd over. Zo adviseerden consumentenorganisaties om de tarieven in 2016 niet te verhogen. Zij stelden voor een deel van de stijging in gebruiksvergoeding die NS moet betalen aan ProRail, niet door te belasten in de tarieven maar te financieren uit de dividenduitkeringen van 2013 en 2014. NS volgt dit advies niet op. We hebben een verantwoordelijkheid richting onze aandeelhouder en voor toekomstige investeringen op het spoor. Daarnaast kiest NS ervoor om bepaalde abonnementen en reisproducten niet te verhogen, vaak al meerdere jaren niet. Voorbeelden hiervan zijn Dal Vrij, Dal Voordeel, Altijd Voordeel, Kids Vrij en Railrunner. Daarnaast voeren we veel acties met producten die qua prijsstelling onder reguliere producten liggen. Met de combinatie van reguliere en actieproducten geeft NS invulling aan een gelijkmatig en genuanceerd prijsbeleid om het reizen per trein zo aantrekkelijk mogelijk te houden.

Dilemma's in overleggen

Door vroegtijdig dilemma's te delen met stakeholders probeert NS inzicht te geven in beleidsafwegingen en tot gezamenlijk oplossingen te komen.

Voorbeeld: Sail 2015

In de zomer van 2015 vonden meerdere, grote evenementen plaats zoals de Tour de France, Sail, de Nijmeegse Vierdaagse, de Veteranendag en de Gay Pride. Bovenop de normale dienstregeling zette NS tijdens deze evenementen meer en langere treinen in, draaide rijdend personeel meer diensten en hielpen kantoormedewerkers met het geven van reisinformatie op stations. Toch kwam de planning om onze reizigers van en naar die drukke locaties te vervoeren in het geding. Tijdens Sail kwamen er 450.000 reizigers bovenop de reguliere reizigers van en naar Amsterdam én kregen we tegelijk wegens hitte te maken met onvoorzien maar noodzakelijk materieelonderhoud. Dat bracht ons voor een dilemma: om de massale reizigersstromen veilig te vervoeren besloot NS op enkele minder drukke trajecten, zoals Rotterdam-Gouda en Nijmegen-Wijchen, een aantal dagen rond Sail ieder half uur te rijden in plaats van ieder kwartier. Dat leverde discussie op

met de consumentenorganisaties. Zij stelden dat NS afbreuk deed aan de jaardienstregeling door minder Sprinters te laten rijden. NS doet er in de zomer alles aan om een volledige dienstregeling te rijden en stemmen materieel en personeel hierop af. Lokale, kleine aanpassingen aan de dienstregeling zoals tijdens Sail, dienen uitsluitend als noodmaatregel. Voor NS geen lichtzinnig besluit, maar noodzakelijk om reguliere reizigers en reizigers naar Sail op hun bestemming te krijgen.

Voorbeeld: Handen ineen voor Groningen

Het station van Groningen wordt de komende jaren grondig vernieuwd: meer doorgaande sporen, een nieuw busstation en het monumentale stationsgebouw wordt gecombineerd met moderne voorzieningen. NS werkt in deze grote vernieuwingsoperatie samen met ProRail, de gemeente en provincie, regionale vervoerders Arriva en Qbuzz, ondernemers en omwonenden.

Het station krijgt ook nieuwe fiets- en reizigerstunnels. In het oorspronkelijk ontwerp was er onvoldoende ruimte om een verbinding tussen de noord- en zuidzijde van de stad te realiseren. Met de plaatsing van OV-chippoortjes zou de reizigers-tunnel worden afgesloten voor mensen zonder OV-chipkaart. Dit stelde NS en betrokken stakeholders voor een dilemma, aangezien de belangrijke looproute aan beide zijden van de stad zou worden afgesloten. Begin 2015 heeft NS intensief met ProRail, de provincie en de stad Groningen gezocht naar oplossingen en uiteindelijk een akkoord gesloten: de geplande tunnel wordt verbreed zodat de poortjes niet aan de kop van de tunnel, maar bij de opgangen naar perrons komen. Hierdoor blijft een vrije doorgang en looproute van noord naar zuid mogelijk. De extra kosten van de tunnel dragen alle partijen samen, waarbij NS extra investeert.

Centrale stakeholderdialogen

NS organiseert centrale dialogen met uiteenlopende stakeholders over onze maatschappelijke rol en thema's waarop onze organisatie impact heeft. Doel is om, los van onze reguliere contacten en (dagelijkse) zaken, een open dialoog te voeren over kansen, bedreigingen en trends op de middellange termijn. Hiermee faciliteren we een dialoog tussen stakeholders en NS, maar ook tussen stakeholders onderling. Deze vorm van stakeholderbetrokkenheid leidt tot nieuwe inzichten in elkaars belangen en waardevolle kritieken en ideeën die NS vervolgens kan benutten om betere beleidsafwegingen te maken.

Op 26 oktober 2015 heeft NS weer een centrale stakeholderdialoog georganiseerd. Op deze dag blikten we met zo'n 30

verschillende stakeholders terug op negatieve en positieve gebeurtenissen in 2015, ook de bedrijfstop van NS woonde deze bijeenkomst bij. Daarnaast hebben stakeholders de belangrijke thema's van NS en onze prestaties hierop getoetst en discussieerden we over toekomstige ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op onze dienstverlening. We informeerden stakeholders ook over innovatie-initiatieven van NS en koppelden terug over acties die zijn ondernomen op basis van de voorgaande stakeholderdialoog, onder andere reisinformatietoepassingen van big data en sociale veiligheidsmaatregelen van NS. Op de vraag met welke ontwikkelingen NS rekening moet houden tussen nu en vijf jaar, kwamen vooral op het gebied van informatietechnologie nuttige suggesties. Het moet voor NS mogelijk zijn om de OV-chipkaart te koppelen aan andere betalingssystemen, reisinformatie op maat aan te bieden of om bankpas, smartwatch of telefoon te gebruiken om diensten af te nemen.

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 onze dialoog met stakeholders. NS heeft afgelopen jaar de materiële thema's van 2015 beoordeeld op actualiteit en geldigheid.

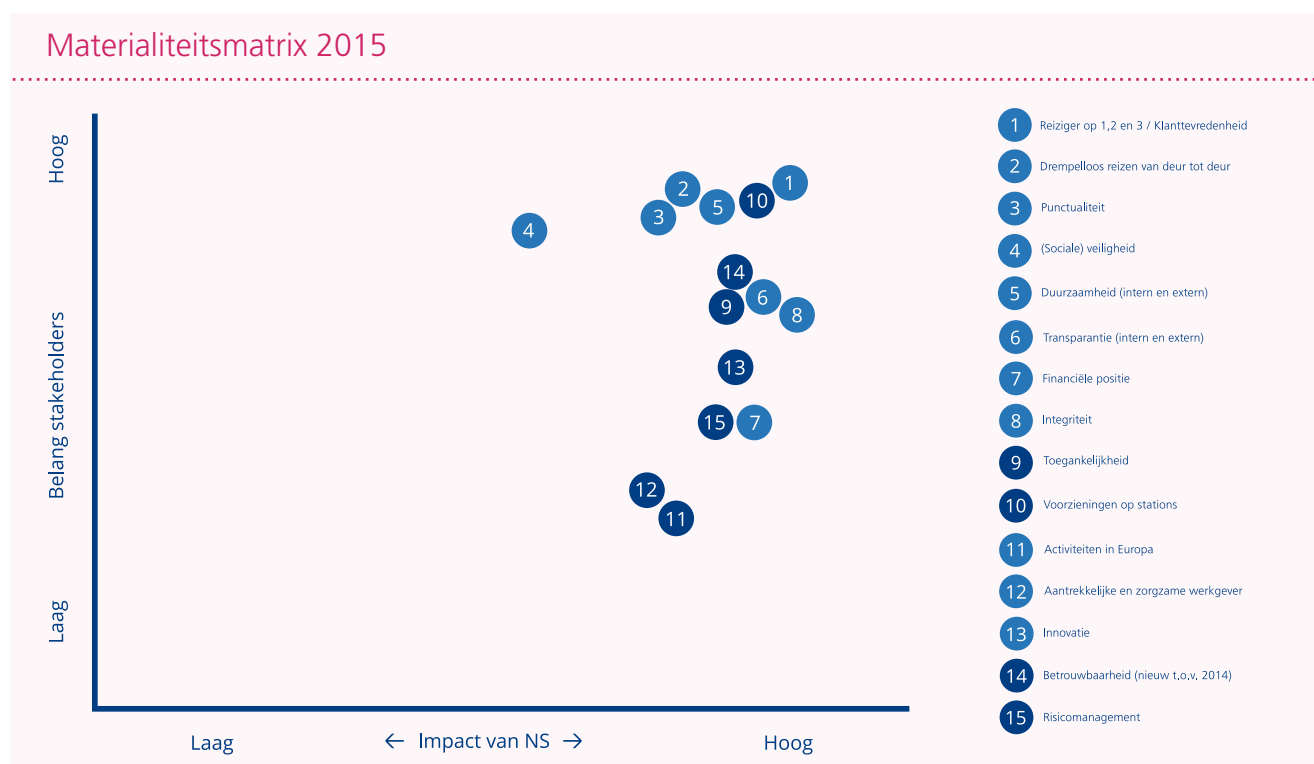
In de materialiteitsmatrix staat aan welke thema's onze belang-

rijkste 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 internetanalyse, een enquête onder stakeholders en regulier stakeholderoverleg. Daarnaast hebben interne experts sector kennis en ontwikkelingen in de keten ingebracht. De matrix voor 2015 is vervolgens aan de ExCo voorgelegd en vastgesteld.

Materialiteitsmatrix 2015

De materialiteitsmatrix laat dit jaar zien dat onze stakeholders veel thema's als belangrijk en materieel beschouwen. De meest materiële thema's (met tussen haakjes het nummer uit de materialiteitsmatrix) zijn: Reiziger op 1,2 en 3 / klanttevredenheid (1), Drempelloos reizen van deur tot deur (2), Voorzieningen op stations (10), Duurzaamheid (5), Punctualiteit(3) en (Sociale) veiligheid (4).

Het thema (14) Betrouwbaarheid is dit jaar een nieuw materieel thema. De mate waarin stakeholders erop vertrouwen dat NS hetgeen zij haar klanten en stakeholders belooft nakomt, is voor veel stakeholders van groter belang geworden in 2015. Naast betrouwbaarheid hebben transparantie en integriteit een hogere prioritering gekregen. Na de onregelmatigheden bij de aanbesteding in Limburg, zijn op deze drie thema's diverse maatregelen genomen. Om hier lering uit te trekken, vergelijkbare situaties te voorkomen en het vertrouwen van stakeholders te herwinnen of te vergroten.



Het thema Toegankelijkheid is voor veel stakeholders, net als vorig jaar, een belangrijk thema dat aanhoudende aandacht van NS vraagt. Naast fysieke toegankelijkheid voor mensen met een beperking en ouderen, is toegankelijkheid van dienst-

verlening ook een aandachtspunt. Voorbeeld is het digitaliseren van veel dienstverlening en het aanvragen en inchecken met een OV-chipkaart.

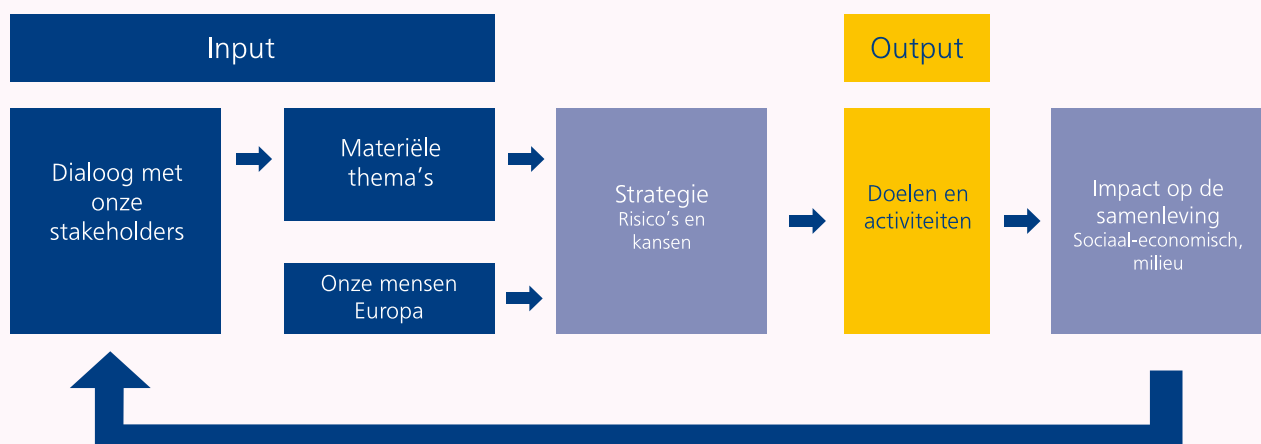
Onderstaande tabel vat de veelheid aan stakeholderdialogen van NS samen. De nummering verwijst naar de thema's uit de materialiteitsmatrix.

	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
Europees			
EU-instituten, CER, UIC	Informerend en positiebepalend	11 Vierde Europese Spoorwegpakket; versterken van de interoperabiliteit; verbeteren van de positie van de reiziger	Versterken positie reiziger en behartigen NS-positie als belangrijke personenvervoerder per spoor in Nederland
Nationaal (NL)			
Klanten (Consumenten en zakelijk)	Informerend, monitoren	1, 2, 6, 13 Dienstregeling en OV-chipkaart, klanttevredenheid, afhandeling klachten en vragen, consumenten- en zakelijke portfolio, samenwerking bus/tram/metro (BTM) bedrijven	Verbetering dienstverlening, o.a.: - Introductie Keuzedagen op eenmalige OV-chipkaart - Geld terug bij vertraging ook online voor de eenmalige chipkaart - Samenreiskorting verbeterd - Serviceforum uitgebreid voor internationaal en zakelijk reizen - Pilots NS Extra en Reizen op rekening - Introductie BudgetZeker BTM abonnement
Aandeelhouder ministerie van Financiën	Intensieve betrokkenheid	6, 7, 8, 11, 14, 15 Prestaties NS, rendementseis, remuneratie, strategie, benoemingen, grote investeringen	- Vaststelling financieel beleid en beloning directie - Transparante verslaglegging volgens GRI - Aanpassen governance (statuten) - Strategische heroriëntatie NS - Ierse leasemaatschappij - Buitenlandse activiteiten.
Ministerie van Infrastructuur en Milieu	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 13, 14 Prestaties NS, implementatie HRN-concessie, betrouwbaarheid, vervoercapaciteit, deur-tot-deur reis, HSL-Zuid treindiensten, veiligheid, OV-chipkaart, toegankelijkheid, dienstregeling	Onder andere: - Vervoerplan 2016 - Transparantie over prestaties - Actualisatierapport Toegankelijkheid - Extra maatregelenpakket sociale veiligheid
Nationale politiek	Informerend, intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14 Prestaties NS, HRN-concessie, OV-chipkaart/poortjes, nieuw materieel, internationale verbindingen, wintermaatregelen, (sociale) veiligheid, ERTMS, 4e EU Spoorwegpakket, dienstregeling, Fyra	Onder andere: - Programma Toegankelijkheid - Vervoerplan 2016 - Transparantie en level playing field - Extra maatregelenpakket sociale veiligheid
ProRail	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 13 Lange Termijn Spoor Agenda, Ontwikkeling dienstregeling, prestaties spoorstelsel, beschikbaarheid infrastructuur, veiligheid	- Uitvoering Beter & Meer - Samenwerking t.a.v. seizoenmaatregelen - Samenwerking op het gebied van veiligheid(sbeleid) - Functionaliteit infrastructuur t.b.v. dienstregeling
Locov (Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer)	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 14 Dienstregeling NS, drukke treinen, reisinformatie, OV chipkaart, tarieven, service aan de reiziger, veiligheid, suicide, vervoerplan, klantoordelen, punctualiteit, nieuw materieel, herfst- en wintermaatregelen, samenwerking, buitendienststellingen, toegankelijkheid, internationale verbindingen	- Aanpassing van de routing en signing voor reizigers op stations - Meer inzicht in de dilemma's bij be- en bijsturing - Beter treinproduct door verwerken dienstregelingssuggesties - Inzet alternatief busvervoer buitendienststellingen

vervolg op
de volgende pagina

	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
Belangenorganisaties en NGO's (ook werkgevers)	Betrokkenheid, consulteren, informierend	5, 6, 12, 13 Bevorderen duurzame mobiliteit, bijdrage SER-Energie-akkoord, sociaal beleid, MVO, duurzame ambities, Nederlandse Klimaatcoalitie	- Implementatie vergroening tractie - Groene Top Trein, Train to Paris - Ondertekening Pledge Sustainable Mobility door grote werkgevers - Railsponsible lancering t.b.v. verduurzaming keten international spoorsector - Vertaling impactberekening naar investeringsbeslissingen
Vakbonden	Intensieve betrokkenheid	4, 12 CAO, sociale veiligheid, pensioenregeling, sociaal plan, personele en sociale consequenties bij organisatieveranderingen, signalen m.b.t. medewerkers-(on)tevredenheid	- CAO 2015-2017 - Vernieuwd Sociaal Plan - Nieuwe pensioenregeling - Deelname aan uitwerking diverse CAO-afspraken - Periodiek vakbondsoverleg
Leveranciers	Consulteren, onderhandelen, contractafspraken, intensieve betrokkenheid	5, 6, 7, 8, 13, 14, 15 Innovatie, kosten, duurzaamheid, betrouwbaarheid, prestaties leveranciers (o.a. ICT-diensten), samenwerking met NS.	- Realisatie MVO doelstellingen (door verduurzaming hele keten) - Introductie van nieuwe producten en diensten - Focus op meer waardecreatie voor NS - Focus op betrouwbaarheid en beschikbaarheid van producten en diensten voor bedrijfskritische processen (IT en Onderhoud) - Samenwerking en innovatie met partners
Media	Informierend, intensieve betrokkenheid	Alle NS-gerelateerde onderwerpen	- Positieduiding
Regio's (Bestuurders en ambtelijke vertegenwoordigers provincies, metropoolregio's en gemeenten)	Informierend, onderhandelen, contractafspraken	1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 14 Kwaliteit treindienst, drukke treinen, punctualiteit, (her)ontwikkeling bestaande stations, Spoortafels, OV Toekomstbeeld en OV Ontwikkelagenda, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, OV-chippootjes, (sociale) veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies	- Nachtnetuitbreiding - Overeenstemming over plaatsen en versneld ingebruiknemen poortjes - Treinvervangend busvervoer bij buitendienststellingen - Gezamenlijke en landsdelige doelstellingen en OV Ontwikkelagenda's - Nieuwe modernere stations en herontwikkeling stationsomgeving.
Intern: centrale ondernemingsraad, mbo	Zie hoofdstuk Operationele prestaties		

Van dialoog tot impact



Dit schema geeft de cyclus weer van onze stakeholderdialogen en de invloed daarvan op ons beleid.

// De Landelijke Eenheid Politie en NS hebben een jarenlange relatie. Daardoor weet je dat je ook in spannende tijden toch met elkaar tot de juiste afwegingen komt in het belang van een veiliger openbaar vervoer voor reizigers én medewerkers van NS. Zo zetten we in 2015 meer politiecapaciteit in om het OV veiliger te maken. **//**

Wil Voorbij,
Plv. diensthoofd Landelijke Eenheid
Politie, Dienst Infrastructuur

// Ik vind dat de conducteurs en NS-medewerkers hun werk erg goed doen. Laatst werd ik lastig gevallen door een medetreinreiziger. Al snel hadden de conducteurs deze onprettige situatie door. Zij hebben met kordaat optreden de situatie opgelost. Toevallig had ik toen een bos bloemen bij me. Die heb ik aan de conducteurs gegeven. **//**

Stientje van Veldhoven,
Tweede Kamerlid D66,
woordvoerder Spoor

// Reizigers met een beperking willen net als iedereen zelfstandig kunnen reizen. NS heeft in 2015 laten zien dat zij die behoefte heel serieus neemt en toegankelijkheid bij het aanschaffen van nieuw materieel en reisinformatie zwaar laat wegen. In 2015 zijn grote stappen gezet. Zo kon bijvoorbeeld de aanmeldtijd voor assistentieverlening worden teruggebracht van drie naar één uur en is de reisinformatie voor mensen met een beperking sterk verbeterd. Maar NS is nog niet van ons af! De komende jaren moet er nog hard gewerkt worden aan het realiseren van volledig zelfstandig toegankelijk reizen. **//**

Illya Soffer,
directeur Ieder(in)

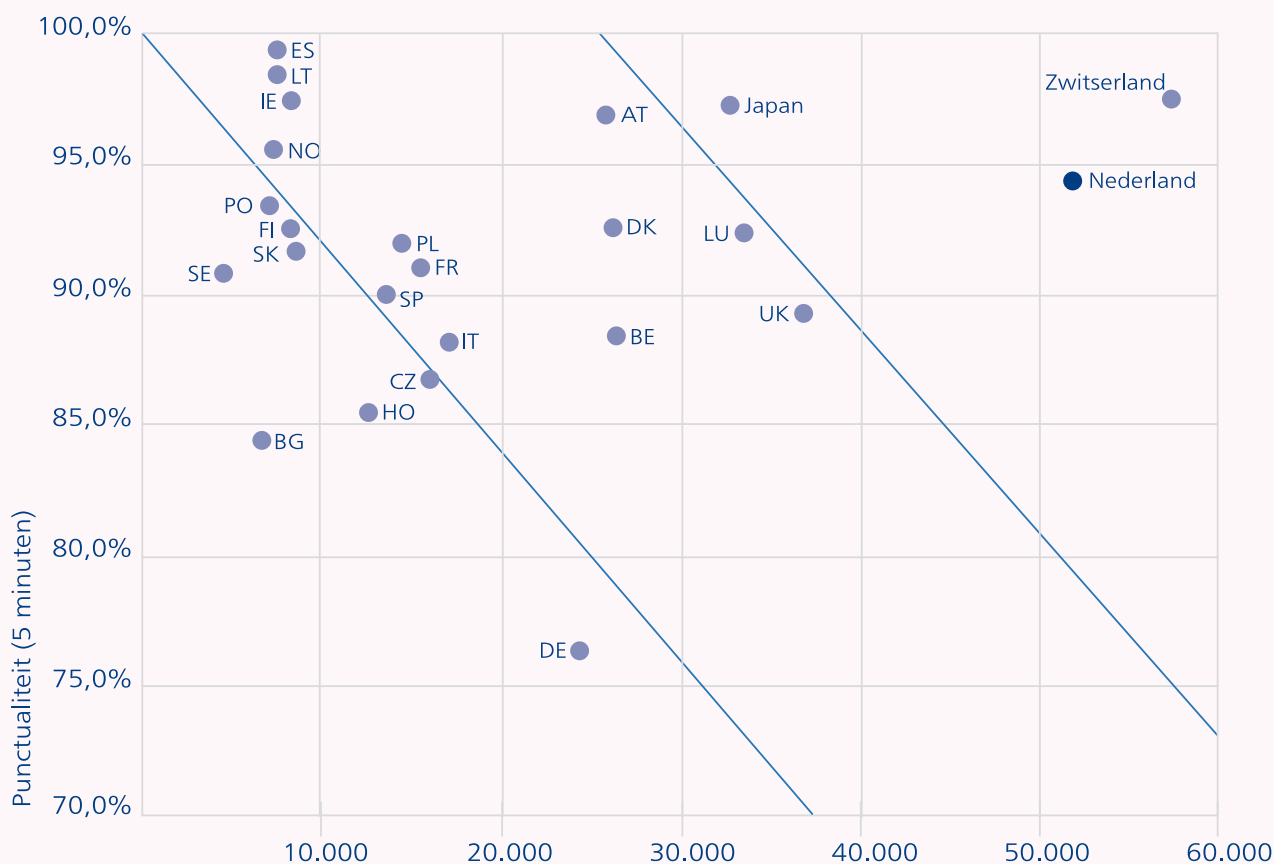
Samen maatregelen ontwikkelen voor sociale veiligheid

In de nacht van 6 maart 2015 is een NS-conductrice zeer ernstig mishandeld in de trein van Schiphol naar Hoofddorp. Deze mishandeling is voor de NS-directie en vakbonden aanleiding geweest om de noodklok te luiden over agressie tegen NS-medewerkers. NS verklaarde tegen de grenzen aan te lopen van wat er van NS redelijkerwijs verwacht mag worden. Daarom pakken we dit samen met onze partners op. Met ProRail, vakbonden (VVMC, CNV Spoor, FNV Spoor) en de OR van NS Reizigers is in overleg met de rijksoverheid een pakket aan extra maatregelen ontwikkeld om agressie in treinen en op stations tegen te gaan. Daarnaast besteedt NS jaarlijks ruim € 100 miljoen aan veiligheidsmaatregelen. Onder meer voor een eigen veiligheidscentrale, cameratoezichtruimtes, weerbaarheidstrainingen en de inzet van veiligheidspersoneel. Verder zijn de kosten van de sociale veiligheidstaken van de hoofdconducteurs hieraan toegerekend.

In 2013 en 2014 werkte NS al samen met partners aan agressie op het spoor in de publiekscampagne 'Handen af'. Uit cijfers blijkt dat het aantal meldingen van NS-personeel van agressie (fysiek geweld, spugen en bedreigingen) nu gedaald is ten opzichte van de zelfde periode vorig jaar.

Onze prestaties in een brede context

Punctualiteit versus drukte



Uit een vergelijking tussen punctualiteit versus drukte op het spoor in 24 landen blijkt dat NS in de top drie staat. Al jarenlang deelt Nederland een toppositie met Zwitserland en Japan, die beide eveneens een hoge punctualiteit behalen op een heel druk spoor.

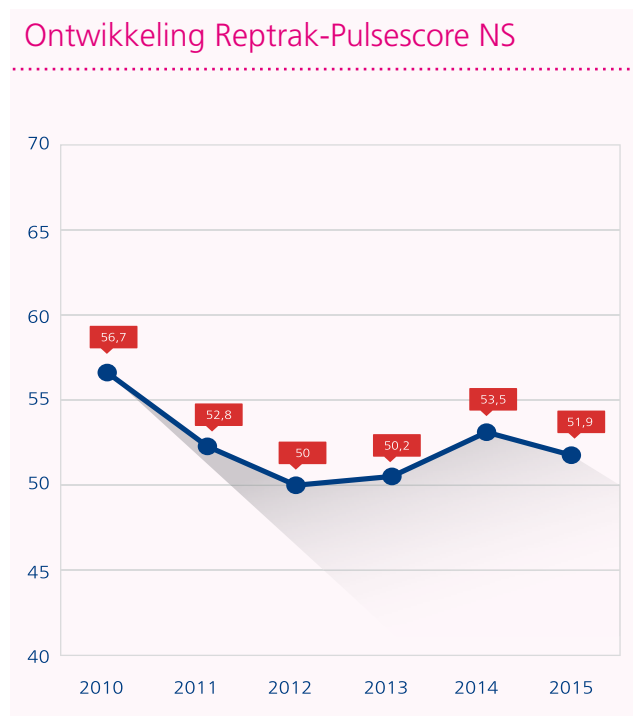
NS voert regelmatig benchmarks uit om prestaties te monitoren en continue prestatieverbetering te bevorderen. In 2013 heeft NS een benchmark uitgevoerd in het kader van de vervoersconcessie voor het hoofdrailnet. NS blijkt een relatief aantrekkelijk product voor de reizigers te bieden: hoge frequenties, betrouwbare treindiensten en een goede bereikbaarheid. Op het gebied van veiligheid en op het gebied van productiviteit blijkt NS bovengemiddeld te scoren. Daardoor blijven de kosten voor de reizigers gemiddeld en voor de overheid laag. De tevredenheid van reizigers over NS blijft 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.

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. 2014 liet een positieve reputatieontwikkeling zien naar een gemiddelde jaarscore van 53,5 (op een schaal van 100).

In 2015 werd in het eerste kwartaal de ontwikkeling van de reputatie afgeremd door een aantal grote verstoringen (ICT-storing Utrecht, breuk bovenleiding Utrecht Centraal, stroomstoring Noord-Holland) en veel aandacht voor agressie tegen NS-personeel. In het tweede kwartaal speelden de geconstateerde onregelmatigheden bij de aanbesteding van concessie Limburg en startten de openbare verhoren voor de parlementaire enquêtecommissie Fyra. Beide onderwerpen hadden veel

media-aandacht voor NS tot gevolg. De gemiddelde jaarscore voor 2015 is 51,9. Onze doelstelling is 58 in 2020. De eerdere doelstelling van 65 in 2018 blijkt vanwege eerder genoemde omstandigheden in 2015 en de vooruitzichten voor de komende jaren voor NS, niet realistisch. In de periode 2016-2020 richt NS zich op verder herstel van de reputatie door een versterkte focus op de reiziger en het bouwen aan verbeterende operationele prestaties.



Duurzame mobiliteit

NS wil koploper zijn in duurzame mobiliteit. In de ogen van de Nederlandse consument zijn wij echter geen uitgesproken duurzaam merk. Treinreizigers zien ons bedrijf en de trein als duurzamer, maar bij de gemiddelde Nederlander blijft het beeld gelijk. Daarom willen we onze inspanningen op dit gebied zichtbaar houden en verbeteren. Uit onderzoek van Dossier Duurzaam (2015) onder consumenten blijkt dat energie, veiligheid, afval en het stimuleren van gebruik van openbaar vervoer de belangrijkste thema's zijn voor NS. Verbinden en ontmoeten wordt niet door de consumenten genoemd als belangrijk thema voor NS. Op de thema's 'verantwoord omgaan met energie' en 'bevorderen van veiligheid' scoort NS het beste in dit onderzoek. Op andere thema's als integriteit en transparantie wordt NS beduidend slechter beoordeeld. Net als vorig jaar bekleedt NS de 15e positie in de lijst van grote merken. Radiozender BNR liet 5 milieuorganisaties een top drie samenstellen van de meest milieubewuste topman-

nen in het Nederlandse bedrijfsleven. CEO Roger van Boxtel van NS eindigde op de derde plaats. Het HIER Klimaatbureau nomineerde NS voor de klimaatpenning.

Uitstoot

30% van de directe CO₂-emissies in Europa wordt veroorzaakt door de transportsector, waarvan 1,5% 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. Emissies leiden tot opwarming van de aarde. Tijdens de klimaatop in Parijs in november hebben landen met elkaar afgesproken binnen de 2 graden opwarming te blijven. NS draagt hieraan bij met geverifieerde doelen op het gebied van energiebesparing en vergroening. Dankzij onze energie-efficiencymaatregelen is bij NS in Nederland de CO₂-emissie de afgelopen vijf jaar afgenomen. Met een CO₂-uitstoot die per reizigerskilometer circa 87% lager ligt dan de gemiddelde auto, is reizen per trein beter voor het milieu dan veel andere vormen van gemotoriseerd vervoer. Afgezet tegen de sector kunnen we concluderen dat we in Nederland in 2015 ruim 35% onder het Europese gemiddelde van de internationale spoorwegnorm (UIC) van 0,11 kWh per reizigerskilometer zaten.

Transparantie

NS is opgenomen in de vaste onderzoeksgroep van de Transparantiebenchmark. Dat is een instrument van het ministerie 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 194 punten op een schaal van 200 bezet NS de 4e plek op de 2015 Transparantieladder (2014: 1e). Het is onze ambitie een top 10-notering te behouden. De top 5:

1. AKZO Nobel
2. Philips
3. Unilever
4. NS
5. Koninklijke BAM groep

Verslag van activiteiten

12



12.1 Beleving van de treinreis

72



12.2 Operationele prestaties

79



12.3 Reizen van deur tot deur

89



12.4 Overige activiteiten

93

Beleving van de treinreis

12.1



Samen met onze partners in de OV-keten werkt NS aan verbetering van alle onderdelen van de treinreis. Dit lukte in 2015 echter maar ten dele. De tevredenheid van klanten in Nederland daalde vorig jaar, onder meer door enkele grote verstoringen, drukte in de trein en lagere punctualiteit. Ook was er sprake van ernstige agressie-incidenten. Positief was dat de beleving van treinen en stations steeg en dat de treinreis bovendien duurzamer werd.

Klanttevredenheid

In 2015 gaf 74,2% van de reizigers op het hoofdrailnet het reizen per trein in het algemeen een rapportcijfer 7 of hoger. Dat is lager dan 2014 (75,4%) en de doelstelling (76%). Veel invloed op het klanttevredenheidscijfer hadden de uitval van de treindienstleiding van ProRail in februari en de grote stroomstoring eind maart. In beide gevallen lag de dienstregeling in een groot gebied rondom Utrecht stil, en de gevolgen van de stroomstoring waren merkbaar in de gehele Randstad. In het najaar viel de klanttevredenheid te laag uit door een lagere punctualiteit en meer uitval van treinen. Ontevredenheid was er ook over de prestaties van de Intercity direct en de drukte in de trein.

Grensoverschrijdende verbindingen

Door goed weer en goede prestaties op het spoor, steeg de tevredenheid over de grensoverschrijdende verbindingen. NS International sloot het jaar 1,5%-punten hoger af ten opzichte van 2014 (86% naar 87,5%). 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.

Geïntegreerde concessie

In 2015 heeft NS bij het meten van klantoordelen onderscheid gemaakt tussen treindiensten op het hoofdrailnet en grensoverschrijdende verbindingen. Rekening houdend met het aantal reizigerskilometers kwam het gemiddelde algemeen klantoordeel uit op 74,8%. Dat was in 2014 76%.

Prestatie-indicatoren voor het hoofdrailnet

Prestatie-indicator	Bodem-waarde	Realisatie
Algemeen klantoordeel Binnenland HRN	74%	74,2%
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	75%	79,4 %*
Klantoordeel sociale veiligheid in de trein en op het station	78%	80,1%

* Door een veiligheidsincident en terreurdreiging op de Thalys zijn er aanvullende veiligheidsmaatregelen getroffen waardoor NS in het vierde kwartaal niet heeft kunnen enquêteren in de Thalys. Het jaarcijfer voor HSL-Zuid diensten is daarom gebaseerd op de prestaties van de eerste drie kwartalen.

Webcare en klantenservice

Klanten nemen gemiddeld 64.000 keer per maand contact op met klantenservice. Dat doen ze voornamelijk via e-mail en telefoon. 77% van de klanten van NS geeft de klantenservice

Algemeen klantoordeel hoofdrailnet per reizigersgroep 7 of meer

	2015	2014	2013	2012	2011
Zakelijke reizen	79%	79%	78%	78%	77%
Sociaal-recreatieve reizen	80%	81%	80%	80%	79%
Woon-werkreizen	74%	74%	73%	73%	72%
Woon-school/studiereizen	68%	70%	70%	68%	70%

% klanten dat een 7 of hoger geeft

	2015	2014	2013	2012	2011
Algemeen	74%	75%	75%	74%	74%
Op tijd rijden	48%	50%	47%	49%	51%
Reinheid treinen en stations	58%	57%	59%	56%	58%
Reisinfo (bij ontregelingen)	62%	61%	60%	56%	54%
Sociale veiligheid	80%	80%	79%	78%	79%
Beschikbaarheid zitplaats	75%	75%	76%	76%	75%
Klantgerichtheid personeel	61%	60%	60%	59%	61%

een 7 of hoger (2014: 84%). 77% van hen werd daarbij in één keer goed geholpen (2014: 84%). Dat is in beide gevallen lager dan vorig jaar. Doordat de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd verandert, laten de cijfers zich moeilijk met elkaar vergelijken. Klanten worden niet meer telefonisch maar via internet benaderd. In 36% van de contacten waardeert de klant ons met een 9 of hoger. In 2014 lag dat op 20%.

In 2015 heeft NS de dienstverlening verbeterd om contact laagdrempeliger en persoonlijker te maken. Zo zijn sinds januari 2015 verschillende centrales samengevoegd tot één NS KlanteNService, waardoor wij klanten efficiënter kunnen helpen. In februari introduceerde NS de mogelijkheid om met medewerkers te chatten via de website, wat tot een verhoging van de reactiesnelheid en gebruiksgemak heeft geleid. Daarnaast is de KlanteNService sinds april 2015 7 dagen per week, 24 uur per dag bereikbaar voor binnenlandse en internationale treinreizigers.

Online service

Het NS Serviceforum op NS.nl maakt informatie over reizen per trein gemakkelijk en snel toegankelijk. Vorig jaar werd het forum, inmiddels vast onderdeel van de dienstverlening van NS, ruim 2 miljoen keer bezocht. Het aantal leden van het forum steeg in 2015 bovendien van 10.000 naar ruim 23.000. Leden van het forum helpen elkaar en andere websitebezoekers met tips en adviezen. Ook geven reizigers er feedback op de dienstverlening en praten ze actief mee over nieuwe producten en campagnes, zoals NS Extra.

Via sociale media zoals Facebook en Twitter verleent NS service aan meer dan 167.000 (Twitter) en 138.000 (Facebook) volgers. Het account @NS_online – het aantal tweets per dag bedraagt zo'n 1.500 per dag – is een van de grootste Nederlandse webcare-accounts.

Kennis over de klant

Welke keuzes wij maken in de verbetering van onze dienstverlening, hangt vooral af van het effect dat de verbetering voor de klant heeft. Het Klant Investerings Model (KIM) helpt ons klantgedrag en klanttevredenheid als gevolg van onze prestaties te volgen, voorspellen en verbeteren. In 2015 hebben wij een methodiek ontwikkeld waarmee we kunnen voorspellen hoeveel een nieuw initiatief naar verwachting bijdraagt aan de verbetering van het algemeen klantoordeel: de Algemeen Oordeel Impact (AOI). Ook is het KIM gecombineerd met andere inzichten op het gebied van klanttevredenheid,

waardoor een compleet beeld van de klantbeleving ontstaat. Zo startten we in 2015 met sturing op de kernbehoeften van de klant: controle, waardering en vrijheid en keken we nadrukkelijk naar de invloed van de reis van deur tot deur op de klanttevredenheid.

Voordelen en service

Reizen met korting

Reizigers kunnen op verschillende manieren met korting reizen. Om dit beter bekend te maken, informeerde NS abonneementhouders en medereizigers over de mogelijkheden van samenreiskorting. Bezoekers van evenementen attendeerden we op het e-ticket waarmee ze met korting een reis kunnen kopen en na afloop niet meer in de rij hoeven te staan om in te checken. Verder werd in 2015 het KidsVrij-abonnement gratis. Hiermee reizen kinderen van 4 tot en met 11 jaar onder begeleiding van een volwassene gratis met de trein. Het abonnement wordt bekostigd met geld dat afkomstig is van reizigers die vergeten uit te checken.

Voordeel met NS Extra

In augustus lanceerde NS als proef het klantrelatieprogramma NS Extra. Daarmee profiteren reizigers van persoonlijke verrassingen en voordelen. Ook krijgen ze een melding als ze vergeten zijn uit te checken. Binnen 24 uur hadden 20.000 mensen, het maximale aantal voor deze proef, zich voor het programma aangemeld.

Reizen op rekening

Om betalen voor een treinreis gemakkelijker te maken, startte NS in 2015 samen met de ANWB een OV-brede proef met reizen op rekening. Reizigers betalen achteraf en hoeven zo geen saldo op hun chipkaart te laden. Deelnemers aan de proef zijn vaste klanten met een Altijd Voordeel-abonnement.

Attentie bij hinder

Klanten die vaker hinder ondervonden op hun reis ontvingen van NS een brief en een kleine attentie, zoals een bon voor een krant of koffie, om ze te bedanken voor hun begrip. Ook kregen ze bij een aangepaste dienstregeling een bericht via de app Reisplanner Xtra, sms of e-mail en uitgebreide informatie bij grotere buitendienststellingen.

Inzet kantoormedewerkers

Kantoormedewerkers kregen in 2015 een NS-badge, die zij kunnen dragen tijdens hun treinreis. Zo hebben reizigers meer

aanspreekpunten. Kantoorpersoneel werkt ook mee tijdens buitendienststellingen en evenementen om klanten van informatie te voorzien. In die situaties zijn meer mensen nodig.

Sociale veiligheid in treinen en op het station

Reizigers en personeel moeten zich in de trein en op het station veilig voelen. Daarom moet het aantal incidenten met agressie en geweld omlaag. Helaas vinden dergelijke incidenten nog steeds plaats. In maart deed zich op station Hoofddorp een zeer ernstig incident met een NS-medewerker voor. Voor NS is de maat vol: we tolereren niet dat reizigers of medewerkers bedreigd, geïntimideerd of aangevallen worden. NS, ProRail, de ondernemingsraden, vakbonden en overheid hebben naast lopende initiatieven afspraken gemaakt over extra maatregelen voor meer veiligheid in het openbaar vervoer:

- tijdelijke, extra ondersteuning op de trein op risicomomenten (dubbele bemensing)
- plaatsing van camera's op kleine en middelgrote stations en in treinen waar dat nog niet het geval is
- beeldschermen waarop reizigers zien dat ze bij binnenkomst worden gefilmd
- een proef met bodycams in kleding van beveiligers en Veiligheid&Service-medewerkers
- versnelde ingebruikname van toegangspoortjes op stations
- 20 gebiedsagenten op en rond stations die politieondersteuning kunnen inschakelen en extra beveiligers op stations
- versneld invoeren van een stationsverbod voor overlastgevers
- dagelijks 56 fte politiecapaciteit van de landelijke eenheid op en rond stations en probleemtrajecten

Fysieke agressie neemt af

6% van onze medewerkers kreeg het afgelopen jaar te maken met fysieke agressie (inclusief spugen en ernstige bedreigen) tijdens het werk. Dit percentage is lager dan in 2014. We constateren dit jaar minder meldingen van fysiek agressie: 642 (774 in 2014). De afname van de agressie is nog niet direct te koppelen aan de extra maatregelen die de afgelopen periode genomen zijn.

Stijgend klantoordeel sociale veiligheid

Het veiligheidsgevoel van klanten op stations en in de trein is in 2015 nagenoeg gelijk gebleven: 80,1% geeft hiervoor een 7 of hoger, tegenover 80,2% in 2014. Het veiligheidsgevoel in de avonduren steeg op stations van 62,8% in 2014 naar

63,2% in 2015. Het cijfer voor het veiligheidsgevoel in de trein in de avonduren daalde van 70,1% in 2014 naar 69,6% in 2015. Preventief toezicht en gerichte inzet van Veiligheid & Service-medewerkers en beveiligers hebben aan de cijfers bijgedragen. Daarnaast hebben wij herhaaldelijk samen met onze veiligheidspartners acties uitgevoerd, zoals Stop & Go tegen zwartrijden. Veiligheid & Service-medewerkers hebben dit jaar een nieuw, herkenbaar en functioneel uniform gekregen.

Beleving van treinen

Treinbelevingsmonitor

Met de Treinbelevingsmonitor (TBM) meet NS de waardering van reizigers over de kwaliteit van de trein en de treinreis. De monitor is een meet- en stuurinstrument dat ons helpt om de dienstverlening aan onze reizigers te verbeteren. In 2015 hebben 24.000 reizigers eraan meegewerkt. Vanaf 2016 wordt de monitor onder 40.000 reizigers afgenomen. Op deze manier is de TBM een valide instrument voor diverse bedrijfsonderdelen om de treinbeleving van onze reizigers te meten en om daarop te sturen.

Treinbelevingsmonitor	Trein	Treinreis
Sprinter:	7,0 (2014: 7,0)	7,3 (2014: 7,3)
Intercity:	7,1 (2014: 7,1)	7,4 (2014: 7,3)

Toiletten in de Sprinters

In 2015 liep de voorbereiding van de inbouw van toiletten in Sprinters door. Met de inbouw voldoen we aan afspraken in de concessie 2015-2024 en geven we gehoor aan klachten op het ontbreken van toiletten in de Sprinters van het type SLT. Ieder treinstel krijgt één milieuvriendelijk toilet dat toegankelijk is voor rolstoelgebruikers. Gelijktijdig met de inbouw van het toilet wordt een schuiftrede ingebouwd die rolstoelgebruikers de mogelijkheid geeft zelfstandig in en uit te stappen. De eerste treinstellen worden in 2018 omgebouwd. Uiterlijk in 2021 zijn alle SLT-treinstellen voorzien van een toilet en trede.

Schone treinen

Schone treinen dragen bij aan een prettige reis en de sociale veiligheid. De reizigers beoordeelden de reinheid van de trein minder goed dan in 2014. 51,1% gaf een 7 of hoger (2014: 51,2%). Dit is lager dan de doelstelling van 55% en komt onder meer door de inzet van ouder materieel. Het type trein en de uitstraling van het interieur heeft namelijk veel invloed op het klantoordeel. Daarbij komt dat treinen in verband met hogere reizigersaantallen intensiever worden ingezet. Daardoor is

er minder tijd voor reiniging en blijft er tijdens een dienst meer afval achter in de trein. NS, NedTrain en het schoonmaakbedrijf HRS zijn in 2015 gestart met het Programma Reiniging. Belangrijkste doel is zorgen dat de reiziger de trein altijd als voldoende schoon ervaart. Dit gebeurt door de schoonmaak strak te organiseren, zodat de reinheid van een trein van binnen en van buiten op een constant niveau blijft. Hiervoor hebben we geanalyseerd waarom de reiniging niet goed loopt.

Overige resultaten

- Verbetering van logistiek op schoonmaaklocaties
- Plaatsing van een wasinstallatie voor hogesnelheidstreinen in Enschede
- Start van het concept schoonmakers op rijdende treinen (Care on Track)
- NedTrain is vertegenwoordigd in de stuurgroep dienstregeling 2017
- Reinigingsspecificaties worden meegenomen in het ontwerpproces voor de dienstregeling.

Beleving van stations

Klantoordeel over stations

Dit jaar steeg het klantoordeel van 64,9% (2014) over stations naar 67,2%. De stationsbeleving heeft een belangrijk aandeel in de waardering van de deur-tot-deurreis van de reiziger. Via enquêtes vragen we reizigers wat ze van een station vinden. Zo monitoren we de stations, weten we wat aandachtspunten zijn en kijken we welke maatregelen wel of niet werken voor de reiziger.

StationsHuiskamer

Op station Den Haag Centraal en Arnhem Centraal (samen met de VVV) zijn nieuwe StationsHuiskamers geopend. In 2015 opende ook op de kleine stations Culemborg, Mepel en Zevenaar de StationsHuiskamer. De StationsHuiskamer hebben een significant effect op de wachttijdbeleving: ze bieden reizigers een prettige plek waar ze langer kunnen verblijven, met onder meer wifi, stopcontacten en een toilet.

Toiletten op stations

NS en ProRail willen de toiletten op stations verbeteren. Het moet een plek zijn die schoon, heel en veilig is, en waar reizigers makkelijk naartoe gaan. Na een aanbesteding exploiteert Sanifair sinds 1 december 2015 22 toiletgroepen op 21 grotere stations. Alle toiletten krijgen een gastheer of -vrouw en dezelfde kwaliteit en uitstraling.

Proeven op kleine stations

Op 20 kleine stations in Nederland hebben NS en ProRail proeven gedaan met voorzieningen die de kwaliteit verhogen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om actuele informatie, beschut wachten, fietsparkeren, autoparkeren, toiletten, connectiviteit (wifi) en koffie. Het beheer was in handen van lokale gastheren. Doel hiervan was te leren welke voorzieningen bijdragen aan de reizigersbeleving.

Schoonmaak en onderhoud van stations

Bij de dagelijkse schoonmaak voor stations staat de reizigersbeleving centraal: een schoon, heel en veilig station. Daarom heeft NS de basisvakopleiding 'Stations- en perronreiniging' ontwikkeld. Die leidt alle schoonmaakmedewerkers op tot vakbekwame en gastvrije stationsreinigers.

Stations in verbouwing

Veel stations krijgen de komende jaren grotere reizigersstromen te verwerken. In 2015 hebben NS en ProRail grote stappen gemaakt bij diverse grote stations, zoals Zwolle (nieuwe reizigerspassage gereed), Eindhoven (ingebruikname nieuwe reizigerspassage), Tilburg (ingebruikname nieuwe reizigerspassage), Utrecht Centraal (noordelijke deel van de stationshal en eerste etage opgeleverd), Amsterdam Centraal (oplevering eerste deel IJhal en IJpassage) en Den Haag Centraal (begin 2016 klaar). In Breda wordt hard gewerkt aan de realisatie van het stationsgebouw aan de centrumzijde waarvan de doorgang medio 2016 wordt aangesloten op het reeds opgeleverde noordelijke deel van het station. Het vernieuwde station in Harderwijk is medio 2016 gereed.

De verbouwingen van de stations Groningen, Assen, Ede-Wageningen en de nieuwe OV-terminal op Amsterdam Zuid worden nu voorbereid.

Nieuwe en verbouwde stations

Op 9 april is station Delft officieel geopend voor de reizigers. Het ondergrondse station krijgt daglicht op de perrons en de bovengrondse stationshal is voorzien van een karakteristiek Delfts plafond. Het nieuwe station biedt ruimte aan tienduizenden reizigers, is ruim van opzet en biedt de reiziger extra comfort, onder andere door een uitgebreid en gevarieerd winkelaanbod en een grote fietsenstalling.

In Arnhem is het station na een jarenlange verbouwing op 19 november heropend als Arnhem Centraal. Het is een overzichtelijke plek waarin de reiziger zich goed kan oriënteren en onder één dak van trein naar bus of trolleybus kan overstap-

pen. De nieuwe stationshal heeft een bijzondere architectuur, waarin alle natuurlijke hoogteverschillen worden overbrugd. In Alkmaar is de traverse opgeleverd. Het station, inclusief winkels en voorzieningen, is nu gereed. Het station vierde bovendien haar 150-jarig bestaan.

Station Barneveld-Zuid werd in februari in gebruik genomen en heeft parkeerplaatsen en een uitgebreide fietsenstalling gekregen.

Gewijzigde stationsnamen

Enkele stations krijgen in het nieuwe spoorboekje een nieuwe naam. Om de herkenbaarheid voor internationale reizigers te vergroten heet station Schiphol voortaan Schiphol Airport. Het Enschedese station Drienerlo werd omgedoopt in Enschede Kennispark. Eindhoven Beukenlaan gaat sinds 13 december door het leven als Eindhoven Strijp-S. Station Arnhem draagt voortaan de naam Arnhem Centraal.

Toegankelijkheid voor mensen met een functiebeperking

Vrij erop uit kunnen gaan is een groot goed voor iedereen in Nederland, ook voor mensen met een beperking. NS werkte in 2015 samen met belangenorganisaties en het ministerie van IenM aan het toegankelijker maken van het reizen per trein en het vergroten van het reisgemak voor reizigers met een beperking.

Verbeteringen in assistentieverlening

NS heeft in 2015 de assistentieverlening verbeterd. Vanaf 5 januari 2015 hebben we de aanmeldtijd voor assistentieverlening op alle stations met NS-assistentie teruggebracht van 3 naar 1 uur. Inmiddels boekt ruim 30% van de reizigers die assistentie aanvragen de reis korter dan drie uur voor vertrek. Andere Europese landen hebben belangstelling getoond voor deze verkorting en de processen die dit mogelijk maken. Daarnaast hebben we het aantal stations met assistentieverlening uitgebreid.

In 2015 heeft NS overeenstemming bereikt met IenM over verdere verbetering van de toegankelijkheid. NS gaat bijvoorbeeld een app en een nieuw boekingssysteem voor assistentieverlening ontwikkelen, zodat reizigers onderweg via hun smartphone assistentie kunnen regelen. Ook kunnen ze een beroep doen op hulp als de reis anders verloopt dan gepland. Deze maatregelen komen in plaats van het plan om de aanmeldtijd voor assistentie te verkorten naar 15 minuten op 7 grote stations. Klanten met een beperking gaven

in klantonderzoek aan dat ze weinig behoefte hebben aan deze service. Daarnaast investeert NS de komende tien jaar in uitbreiding van de assistentieverlening, onder meer met assistentieverlening op 45 extra stations. Ook onderzoeken we of het mogelijk is assistentieservice uit te breiden door klanten die met assistentie reizen bij aankomst te begeleiden naar de eerstvolgende OV halte/perron.

Aanpassing van treinen

In 2015 lag de focus op de voorbereiding van de inbouw van schuiftreden in de Sprinter Light Train en nieuwe treinen. Door deze schuiftrede kunnen rolstoelgebruikers op termijn in het merendeel van de trein-/perronsituaties zelfstandig in- en uitstappen. ProRail maakt hiervoor de stations toegankelijk en brengt de perrons op de juiste hoogte en afstand ten opzichte van het spoor. De eerste nieuwe Sprinters met een schuiftrede worden naar verwachting vanaf 2017 ingezet. Daarnaast heeft NS in de aanbesteding van de nieuwe generatie Intercity's specificaties opgenomen voor het realiseren van zelfstandige toegankelijkheid. De voorbereiding van de modernisering van de VIRM is in 2015 gestart.

In 2015 zijn de eerste onderzoeken naar reisinformatie over toegankelijk reizen gestart. Vanaf het moment dat een substantieel deel van de treinen is voorzien van een schuiftrede gaat NS in samenwerking met ProRail reizigers informeren met welke treinen en vanaf welke stations zij zelfstandig kunnen reizen. Zo kunnen zij hun reis beter voorbereiden.

Afgelopen jaar is 10% van alle zitplaatsen in de treinen gemarkeerd als 'priority seat'. Dit is eerder dan gepland. De zitplaatsen zijn voor mensen met een loop- of stabeperking zoals zwangere vrouwen, ouderen en mindervalide reizigers.

Beleidsmaatregelen

NS heeft in 2015 samen met ProRail het 'Actualisatierapport Toegankelijkheid' opgesteld. In dit rapport herijken ProRail en NS de lopende toegankelijkheidsmaatregelen en presenteren zij nieuwe maatregelen. Zo onderzoeken we het komende jaar de mogelijkheid om informatie te geven over de uitstapzijde van de trein. Dat is belangrijk voor mensen met een visuele beperking.

Duurzame mobiliteit

Ontmoeten & Verbinden

NS heeft 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. NS stimuleert dat reistijd eigen tijd wordt: ontmoeten en werken of lezen in de trein en op het station. Hier geven we invulling aan met ontmoetingszones in treinen en op 14 stations flexibele werkplekken, businesslounges en vergaderruimtes (Station2Station).

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 2015 zijn er 89.000 verkocht (2014: 87.000), 600.000 reizigers (2014: 550.000) maakten er gebruik van.

Treinen op groene stroom

Sinds 2015 rijdt de helft van onze treinen in Nederland op groene stroom, op windenergie om precies te zijn. In 2016 rijdt 75% op groene stroom en in 2018 rijden al onze elektrische treinen in Nederland op deze schone stroom. Onze klanten kunnen dan volledig klimaatneutraal reizen.

De groene stroom is 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 uit speciaal aangewezen parken. Zo is de levering herleidbaar. Naast de treinen zal in 2018 ook het energieverbruik op de stations en kantoren van

NS in Nederland volledig groen zijn. In 2016 is dat al 73%.

NS heeft daartoe in 2015 via een aanbesteding energiebedrijf Nuon geselecteerd voor de levering van groene stroom aan NS Stations (75%) en ProRail (100%) voor 1 jaar vanaf 2016. In 2016 start een nieuwe aanbesteding.

Train to Paris

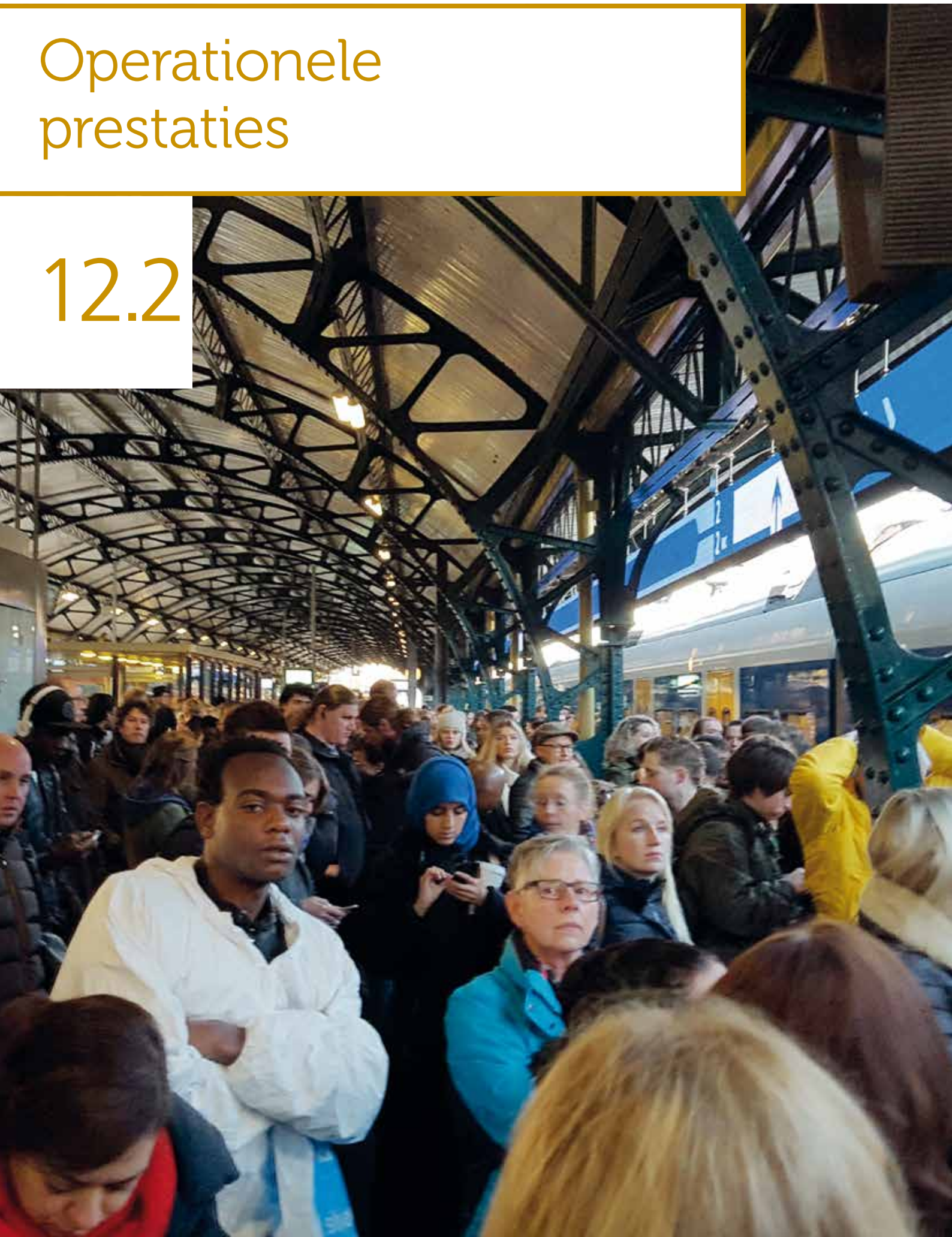
Op zaterdag 28 november bracht NS in samenwerking met het ministerie van IenM, de Nederlandse Klimaatcoalitie en ProRail, de Nederlandse delegatie naar de klimaatop in Parijs. Een gevarieerd reisgezelschap van bedrijven, start-ups, maatschappelijke organisaties en gemeenten wisselden kennis uit en debatteerden over thema's als circulaire economie, innovatie, vervoer en energie. Doel was al vóór de start van de klimaatop resultaten te boeken door diverse samenwerkingsverbanden op te zetten die een zogeheten pledge (belofte) afleverden in Parijs.

Groene Top Trein

Voordat de *Train to Paris* vertrok, reed op vrijdag 27 november eerst de Groene Top Trein door Nederland. Deze trein verzamelde de beste oplossingen op het gebied van CO₂-besparing voor de delegatie en bood deze aan de staatssecretaris van IenM en haar delegatie aan.

Operationele prestaties

12.2



De operationele prestaties bleven in 2015 te vaak achter bij onze doelstellingen. Reizigers vonden veel treinen te druk en kwamen minder vaak op tijd aan. Wel was er minder hinder door buitendienststellingen en reden treinen minder vaak door een rood sein. Ook werkten we verder aan meer eenheid in de spoorsector. Samen met de partners in het openbaar vervoer verbeteren we in het programma Beter & Meer de kwaliteit van het reizen per trein voor dagelijks zo'n 1,2 miljoen reizigers.

Punctualiteit

De reizigerspunctualiteit – punctualiteit en gehaalde aansluitingen – eindigde in 2015 met 91,0% lager dan in 2014 (92,3%). De punctualiteit was daarmee lager dan de doelstelling (91,5%) maar hoger dan de bodemwaarde die is afgesproken met lenM (90,0). In 2015 noteerden we ook geen hogere aankomstpunctualiteit. 94,3% van de treinen arriveerde op het Nederlandse hoofdrailnet binnen de norm van 5 minuten op de bestemming. Dat is iets lager dan in 2014: 94,9%.

De tegenvallende punctualiteitscijfers waren onder meer het gevolg van enkele zeer grote verstoringen door het jaar heen, zoals een draadbreek in Utrecht, een stroomstoring in Noord-Holland en een storing op de treindienstleiderspost in Utrecht. Ook de sneeuwdag in januari en de zomerstorm in juli hadden veel invloed op de punctualiteitscores. In totaal waren er in 2015 meer 'zwarte' dagen met een punctualiteit lager dan 75% (gemeten op 3 minuten) of meer dan 10% uitval (13) dan in 2014 (3).

Gezien de lagere punctualiteitscijfers blijft op tijd rijden onverminderd onze aandacht houden. Dagelijks analyseren we met ProRail de punctualiteit van de treindienst, de capaciteit en de

afhandeling van incidenten op het spoor, met name op trajecten waar sprake is van structureel lage punctualiteit.

Intercity direct

Extra punt van aandacht is ook de uitval van de Intercity direct, die afgelopen jaar slecht presteerde. Dat kwam onder meer door problemen met het materieel, de infrastructuur en communicatie met het veiligheidssysteem. NS en ProRail sturen erop de punctualiteit en uitval van de IC direct verder te verbeteren zodat een meer betrouwbare dienst ontstaat.

Drukke in de trein

De laatste jaren is de tevredenheid over de zitplaatscapaciteit onder reizigers niet op het gewenste niveau. Zeker niet tijdens het traditioneel drukke najaar. Ook in de spits is vaak sprake van drukke treinen, wat leidde tot veel klachten onder reizigers. Er is een specifieke aanpak voor het najaar, met bijvoorbeeld langere treinen in de ochtend- en avondspits.

Klantoordeel

Ondanks de vele klachten kwam het klantoordeel over de zitplaatscapaciteit in 2015 hoger uit dan in 2014 (75,4% tegenover 74,6%). De bodemwaarde voor de kans op een zit- of staanplaats in de spits ligt op 98,7%, conform afspraak met het ministerie van lenM. De gerealiseerde capaciteit was precies zo hoog: 98,7%. Op de 10 drukste trajecten in de spits bedroeg de gerealiseerde capaciteit 96,7%.

Structurele verbetering

NS werkt structureel aan verbetering van de klanttevredenheid over de drukte in de trein. Dit doen we door:

- heldere verwachtingen te scheppen bij reizigers over de kans op zit- en staanplaatsen;
- het beoogde aanbod aan zitplaatsen ook daadwerkelijk te realiseren. Het gebeurt nu nog te vaak dat NS reizigers niet kan bieden wat zij beoogt door verstoringen in de treindienst;

Prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie

Prestatie-indicator	Bodemwaarde	Realisatie
Reizigerspunctualiteit (gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder)	90,0%	91,0%
Aandachtstrajecten reizigerspunctualiteit (gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder)	93,7%	94,1%
Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid diensten (voor zover toerekenbaar aan NS)*	94,0%	94,2%
Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders op de belangrijke knooppunten	Niet gemeten in 2015 (nog in ontwikkeling)	

* Voor de PI Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid diensten geldt dat alleen uitval en vertraging, zoals toerekenbaar aan NS, meegenomen worden in de berekening. Conform definitie wordt bij uitval of vertraging per geval bepaald of deze toerekenbaar is aan NS. Zo ja, dan telt deze mee in de hier genoemde PI.

- te onderzoeken hoe reizigers beter in en tussen treinen gespreid kunnen worden om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen.

Toch resteert een tekort van enkele tientallen rijtuigen voor 2016. NS neemt daarom aanvullende maatregelen:

- NS zet al het beschikbare materieel in om drukte tegen te gaan, inclusief de reserves. We passen in de SLT-6 de verhouding tussen 2e en 1e klas aan.
- Voor € 8,5 miljoen aan extra maatregelen bovenop investeringen in nieuw materieel
- Gerichte aanpak om hinder op specifieke trajecten zo veel mogelijk te verminderen met bussen, reisinformatie op maat en andere alternatieven

Inzet van dubbeldekstreinen

Om reizigers meer zitplaatsen te bieden, zijn begin 2015 de oudere DDAR-dubbeldekstreinen opnieuw in de dienstregeling ingezet. Daarbij gaat het om 19 locomotieven en 54 rijtuigen. Daarnaast zijn we gestart met het revisieproject om in 2016 de DDM1-dubbeldekstreinen te kunnen inzetten (12 locomotieven en 44 rijtuigen). We bestelden met spoed 58 extra Sprinters en zetten reservematerieel in om de tekorten terug te dringen.

<i>Prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie</i>		
Prestatie-indicator	Bodem-waarde	Realisatie
Vervoercapaciteit reizigers in de spits (HRN)*	98,7	98,7
Aandachtstrajecten t.a.v. vervoercapaciteit in de spits**	96,5	96,7
Vervoercapaciteit reizigers in de spits HSL-Zuid diensten (binnenland)	97,5	89,5

* Voor deze PI wordt conform de definitie voor de berekening van de zitplaatskans het aantal zitplaatsen van de 1e en 2e klas bij elkaar opgeteld.

** Deze PI wordt conform definitie bepaald op basis van de drukste treinserie van 2015. Voor de drukste treinserie zijn gedurende 2015 in totaal 71 schattingen van het aantal reizigers door de hoofdconductor gedaan.

Beschikbaarheid van treinen

In totaal onttrok NS in 2015 dagelijks gemiddeld 13% van de treinen voor onderhoud, reparatie en revisie. Daarmee week de beschikbaarheid van treinen in 2015 per dag te veel af van de norm van 12% gemiddeld per jaar en daarmee wat er voor de dienstregeling nodig is. We hebben dus minder zitplaatsen kunnen bieden. In 2015 zijn we in het onderhoudsbedrijf Onnen gestart met Pitstop om via de lean-methode de doorlooptijd van het herstel van storingen aan treinen aan te pakken. Vaste teams werken aan het storingsherstel van een trein aan

een speciaal hiervoor ingericht putspoor. Deze aanpak levert veel extra zitplaatsen op voor onze reizigers. Deze aanpak rollen we in 2016 verder uit.

Technische centra

Na Utrecht in 2014 werd zomer 2015 het Technisch Centrum in Den Haag in gebruik genomen. Beide Technische Centra hebben een Breeam Excellent duurzaamheidscertificaat. In Technische Centra bij grote stations kunnen we storingen aan treinen snel en effectief oplossen. De reparatie vindt dicht bij de treindienst plaats, de onttrekking van treinen aan de dienst vermindert en de reservecapaciteit wordt groter. De intentie is om nog twee nieuwe Technische Centra te laten bouwen.

Revisie en modernisering: meer zitplaatsen, duurzame treinen

NS investeert de komende jaren in nieuwe Sprinters en Intercity's en worden treinen gemoderniseerd en gereviseerd. Bewezen technologie, duurzaamheid en comfort voor de reiziger staan hierbij voorop.

Investerings in nieuwe Sprinters

NS investeert in de nieuwe generatie Sprinters. Er zijn 118 treinstellen besteld bij de Spaanse treinenbouwer CAF. In september bracht een delegatie van reizigers en machinisten een bezoek aan de fabriek.

De eerste nieuwe Sprinters zullen in de loop van 2018 op het Nederlandse spoor gaan rijden. NS heeft door reizigersgroei en diverse andere omstandigheden al eerder extra Sprinters nodig. Daarom heeft NS 58 extra Sprinters (Flirts) besteld bij de Zwitserse fabrikant Stadler. Deze stromen gefaseerd in vanaf dienstregeling 2017. Beide typen Sprinters zijn transparant, hebben brede deuren, zijn energiezuinig en zelfstandig toegankelijk voor rolstoelgebruikers (inclusief een rolstoeltoegankelijk toilet).

Investeren in nieuwe Intercity's

Voor de aanschaf van nieuwe Intercity's liep in 2015 een aanbesteding. Deze loopt door in 2016. De nieuwe treinen komen naar verwachting per dienstregeling 2021 in dienst. Het gaat hierbij om treinen met in totaal 25.000 zitplaatsen die op het reguliere netwerk en de HSL kunnen rijden. Deze nieuwe Intercity's zullen een maximale snelheid van 200 km/u hebben en voorzien de reiziger van allerlei gemakken: stopcontacten, wifi, klimaatbeheersing en rolstoeltoegankelijke toiletten. De nieuwe Intercity's gaan op termijn een deel van de reguliere Intercity's en de Traxx-locomotieven en rijtuigen op de HSL

vervangen. De instroom van de nieuwe treinen zorgt er verder voor dat de HSL efficiënter wordt benut dan aanvankelijk beoogd en dat de frequentie en snelheid op sommige trajecten kan worden opgevoerd.

Modernisering van Intercityrijtuigen en dubbeldeks-treinen

Na de revisie van de dubbeldekstreinen van het type DDZ in 2014 startte afgelopen jaar de revisie van de Intercityrijtuigen, zodat we deze kunnen inzetten op de HSL. Ook de dubbeldekstreinen van het type VIRM-1 worden vernieuwd. Het gaat om 81 treinstellen met 416 rijtuigen. Duurzaamheid is daarbij een belangrijk aspect. Onderdelen, zoals de cabine en het balkon, worden zo veel mogelijk hergebruikt. Er komt led-verlichting die zich aanpast aan het daglicht (Intelligent Light Control). De trein krijgt bovendien een zuinige klimaatinstallatie en een bioreactor. De indeling van de trein verandert ook enigszins: de bovenverdieping leent zich straks voor lezen of werken door gebruik van tweezitsbankjes en een zakelijke inrichting. De benedenverdieping wordt informeler met zitplaatsen tegenover elkaar en een loungebank. Vanaf 2016 zullen de eerste gemoderniseerde treinen op het spoor gaan rijden. De modernisering loopt tot en met 2020.

Invloed van het weer op de dienstregeling

De winter van 2014-2015 was zacht met vrijwel geen sneeuw of vorst. De geplande maatregelen zoals 'anti icing-installaties' waren gereed, maar zijn in de afgelopen winterperiode slechts tweemaal ingezet. Begin 2015 hebben we de dienstregeling eenmaal aangepast wegens sneeuw.

NS probeert hinder door het weer zo veel mogelijk te beperken, waar mogelijk preventief. In het najaar van 2015 zijn samen met ProRail en andere partners maatregelen getroffen om de invloed van de herfst, zoals gladheid op het spoor, te minimaliseren. Voorbeelden hiervan zijn de inzet van speciale gel (Sandite) op het spoor, extra minuten (rij)tijd voor enkele trajecten/treinseries en de introductie van een app voor (rijdende) medewerkers waarmee zij kunnen melden wanneer een stop ergens langer duurt dan gepland.

Hinder door grote buitendienststellingen

Samen met het LOCOV en ProRail verzamelt NS gegevens over hinder bij buitendienststellingen. Het gaat onder meer om het aantal gehinderde reizigers, de extra reistijd en het aantal ex-

tra overstappen. Zo kunnen we de mate van hinder bij buitendienststellingen vergelijken. In 2015 was er ten opzichte van 2014 sprake van een afname van 9% in het aantal extra reizigersminuten veroorzaakt door buitendienststellingen. Dit kwam onder meer doordat omvangrijke werkzaamheden uit 2014 zijn afgerond. Reizigers waren ook meer tevreden over de dienstverlening bij geplande werkzaamheden: 59% van de reizigers gaf een 7 of meer (2014: 56%).

Concessie 2015-2024

NS heeft met de concessie 2015-2024 het exclusieve recht om reizigers te vervoeren op het hoofdrailnet. De concessie is op 1 januari 2015 in werking getreden en duurt 10 jaar. Groot verschil met de vorige concessie is de integratie van de spoorverbinding HSL-Zuid in één concessie. In de concessie staan alle operationele voorschriften, bijvoorbeeld voor op tijd rijden, klanttevredenheid, verbetering van de reis van deur tot deur en toegankelijkheid. Ook staan er eisen in voor de samenwerking met overheden, andere vervoerders, ProRail, consumentenorganisaties en de concessieverlener. Met het ministerie van IenM zijn prestatieafspraken gemaakt die kunnen leiden tot boetes of bonussen. Belangrijke kpi's publiceren we elk kwartaal op www.ns.nl/overns.

Dienstregeling 2016

De dienstregeling van 2016 is gebaseerd op die van 2015. Daardoor zijn veel treintijden hetzelfde.

In de dienstregeling 2016 wordt station Utrecht Lunetten weer 4 keer per uur bediend doordat een deel van de nieuwe infrastructuur rond Utrecht beschikbaar komt. Op het traject Haarlem-Alkmaar sluit NS het aanbod beter op de reizigersvraag aan: in de rustigere daluren gaan hier uitsluitend Sprinters rijden, terwijl in de spits ook Intercity's ingezet worden.

Internationale verbindingen

NS verbindt samen met internationale vervoerspartners grote steden en regio's in Duitsland, België en Frankrijk. Afgelopen jaar steeg het aantal verkochte reizen met 1% naar ruim 3,2 miljoen internationale reizen. In 2015 zijn maatregelen ter vervanging van de Fyra verder doorgevoerd en heeft NS samen met Deutsche Bahn het 15-jarige bestaan van de ICE-verbinding Amsterdam-Frankfurt gevierd.

Frequentie Intercity Brussel verder omhoog

Bij aanvang van de dienstregeling van 2015 is de frequentie van Intercity Brussel verhoogd. 16 keer per dag rijdt er een

trein tussen Amsterdam Centraal en Brussel-Zuid. De Intercity Brussel kent geen reserveringsplicht of toeslag en doet meer bestemmingen aan dan de Thalys. De trein rijdt via Schiphol, Den Haag HS, Rotterdam, Dordrecht en Roosendaal en stopt in België in Antwerpen-Berchem, Mechelen, Brussel-Nationale Luchthaven en Brussel-Noord.

Reizigers die sneller naar België willen reizen, kunnen tussen Amsterdam en Rotterdam ook gebruikmaken van de Intercity direct. Die rijdt sinds afgelopen jaar 4 keer per uur. Vervolgens kunnen reizigers in Rotterdam overstappen op IC Brussel naar Antwerpen en Brussel. Reizigers hoeven geen aparte toeslag te betalen voor de Intercity direct. Vanaf 2017 gaat de IC Brussel via de HSL en Breda rijden, zodat de reistijd van en naar Brussel aanzienlijk korter wordt.

Thalys

Het aantal Thalystreinen naar België en Frankrijk ging in april 2015 op werkdagen van 12 naar 13 per dag, en in december naar 14. 12 keer rijdt de Thalys naar Brussel en 2 maal naar Lille. De Thalys naar Brussel rijdt 10 keer per dag door naar Parijs.

Extra reismogelijkheden naar Duitsland

Ook op de verbinding naar Duitsland kwamen extra reismogelijkheden. De late ICE-treinen, die al op donderdag, vrijdag en zondag reden, rijden ook op maandag tot en met woensdag.

Regionale verbindingen

Samen met regionale overheden hebben we geïnventariseerd welke initiatieven de regionale internationale verbindingen kunnen verbeteren. Deze initiatieven zijn vastgelegd in regionale ontwikkelagenda's. In 2015 is, in overleg met internationale partners, een begin gemaakt met studies naar de logistieke mogelijkheden, de waarde van de verbeteringen voor de reiziger en de businesscases.

Spoorwegveiligheid: ongevallen en STS-passages

Op 6 maart 2015 botste na een STS (stoptonend sein)-passage bij Tilburg Universiteit een reizigerstrein achterop een stilstaande goederentrein die te lang was voor het betreffende spoor. Hierbij zijn 8 mensen lichtgewond geraakt: zeven reizigers en de hoofdconducteur van de reizigerstrein. NS, ProRail en DB Schenker Rail hebben vervolgens de toedracht en gevolgen gezamenlijk onderzocht en maatregelen genomen om de kans op herhaling te verkleinen, bijvoorbeeld door de verbeteraanpak van STS-passages verder uit te breiden. Eveneens in maart ont-

stond brand in een elektrische installatie in een reizigerstrein waardoor 1 reiziger zwaargewond raakte en 20 mensen ademhalingsproblemen kregen door de rook. Ook hier is goed met ProRail samengewerkt om de oorzaken te achterhalen.

STS-passages

Het aantal niet-technische passages van een rood sein (STS) – naast ongevallen een andere indicator voor spoorwegveiligheid – daalde naar 45 in 2015 (2014: 54). Het aantal treinen dat een gevaarpunt bereikte – de plek waar een incident kan ontstaan – daalde van 17 naar 14. De dalingen zijn mede te danken aan de verdere uitrol van ATB-vv (Automatische Treinbeïnvloeding verbeterde versie) in 2015. Daarnaast besteedde NS extra aandacht aan het onderwerp bij medewerkers in de operatie en namen we stappen in de voorbereiding voor de uitrol van ORBIT: het systeem dat machinisten waarschuwt als ze te snel op een rood sein afrijden. NS zet de positieve resultaten uit 2014 voort, al laten ongevallen zoals bij Tilburg Universiteit zien dat verdere inspanningen voor verbetering van spoorwegveiligheid noodzakelijk zijn. We verwachten dat de invoering van ORBIT een verdere reductie zal opleveren. Ook communiceren we met medewerkers open over veiligheid om meer van elkaar te leren.

Beëindiging verscherpt toezicht door ILT

Naar aanleiding van de stappen die NS samen met ProRail heeft ondernomen om de veiligheid op het spoor te verbeteren, heeft de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) besloten om het verscherpte toezicht op NS naar aanleiding van de botsing in Amsterdam in 2012 te beëindigen. NS en ProRail hebben hard gewerkt aan het opheffen van de geconstateerde overtredingen, onder andere door bij het opstellen en wijzigen van de dienstregeling consequent te plannen volgens de veiligheidsnormen. Daarnaast concludeert de ILT dat NS en ProRail de veiligheidscultuur hebben verbeterd. Incidenten leiden tot nieuwe inzichten en maatregelen om veiligheidsrisico's te verkleinen.

Vertrekincidenten

In 2015 waren er 30 vertrekincidenten (2014: 43). Daarbij gaat het bijvoorbeeld om reizigers of voorwerpen die bij vertrek bekneld raken tussen de deuren van een trein. Medewerkers zijn zich bewust dat zij zelf, door een goede uitvoering van de vertrekprocedure, het risico op incidenten kunnen verkleinen. Extra inspecties en continue aandacht van personeel en management zorgden ervoor dat dit steeds vaker goed gebeurt.

Verlenging veiligheidscertificaat

In navolging van NS Reizigers in 2013 heeft ook NS Internationaal opnieuw een veiligheidscertificaat ontvangen voor een periode van 5 jaar. NS werkt aan het samenvoegen van de veiligheidsmanagementsystemen (VMS) om te komen tot 1 gemeenschappelijk VMS voor NS. Dat draagt bij aan het verbeteren van de veiligheid op het spoor.

Veiligheid op het station

In 2015 hebben we verschillende stappen gezet om de veiligheid op de stations en in de winkels op de stations te verbeteren. Voor het winkelpersoneel hebben we normen en bijbehorende trainingen ontwikkeld voor het omgaan met afwijkend klantgedrag. Op de 15 stations met de meeste gevallen van agressie en geweld werken we samen met de politie om de veiligheid te verbeteren. Daarnaast hebben we afspraken gemaakt over de opvolging van incidenten en bijna-incidenten en bij het beheer de samenwerking met ProRail geïntensiveerd.

Arbeidsveiligheid

Arbeidsveiligheid richt zich op de persoonlijke arbeidsomstandigheden van NS-medewerkers op hun eigen werkplek. Belangrijkste doel is het voorkomen van arbeidsongevallen en uitval door ziekte als gevolg van de uit te voeren werkzaamheden. In 2015 stond het ontwikkelen van een uniforme NS-aanpak centraal. Deze aanpak is voorzien van kpi's waarmee we de meest kritische werkprocessen kunnen meten en het effect van verbetermaatregelen kunnen volgen. De kpi's geven invulling aan de 'arbo-ontwikkelparagraaf' die in overleg met de vakbonden is afgesproken. Partijen hebben hierover regelmatig nader overleg.

Lost Time Injury Frequency rate

Om de ontwikkeling van arbeidsongevallen met meer dan 24 uur werkverzuim te kunnen volgen, worden deze uitgedrukt in een frequentiegetal (Lost Time Injury Frequency rate, LTIF). Dit getal geeft het aantal verzuimongevallen per 1 miljoen gewerkte uren weer. Deze score betreft alle fysieke arbeidsongevallen die plaatsvinden als gevolg van het uitvoeren van de werkzaamheden. De LTIF van NS is in 2015 gedaald ten opzichte van 2014 (0,9 tegenover 2,4 in 2014). Deze daling is onder meer het resultaat van meer managementaandacht rond inzetbaarheid na een ongeval en van een betere registratie van ongevallen en verzuim.

Chroom-6

In oude verflagen en onderdelen van sommige treinen is in juni van dit jaar de schadelijke stof Chroom-6 aangetroffen. NS heeft toen direct medewerkers, de ondernemingsraad, de inspectie en vakbonden geïnformeerd. Risicovormende werkzaamheden zijn opgeschort en er kwam een onderzoek. De veiligheidsvoorschriften zorgen ervoor dat de risico's op blootstelling worden geminimaliseerd en niet boven de norm uitkomen. Daarnaast zijn verbetermaatregelen genomen, zoals modernere stofkappen en nieuwe werkwijzen. Verder is het Programma Chroom-6 opgezet om alle aspecten uit het verleden tegen licht te houden en medewerkers te betrekken.

Energie

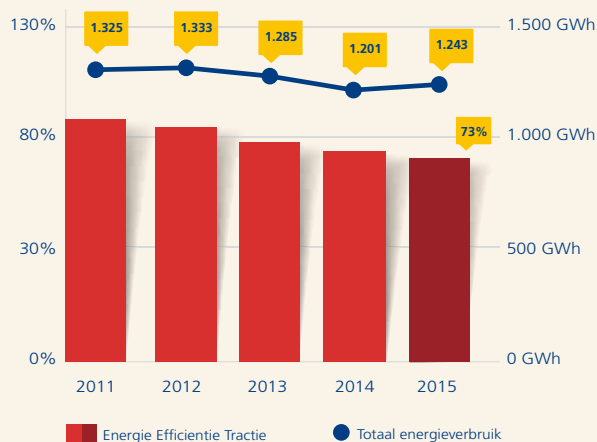
NS wil het energieverbruik op verschillende manieren verminderen. Zo investeren we in nieuwe en gemoderniseerde treinen die veel efficiënter elektriciteit verbruiken. Door treinen efficiënter in te zetten en reizigers te verleiden de trein te nemen in de daluren verbetert de bezettingsgraad. Ook gaan we door met het verbeteren van het energiezuinig rijden en opstellen: in 2015 leverde dit een besparing op van 8 GWh ten opzichte van het jaar ervoor. Samen met ProRail onderzoeken we of het mogelijk is om energieverlies in de bovenleidingen te beperken door de spanning op de bovenleiding te verhogen naar 3.000 volt.

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

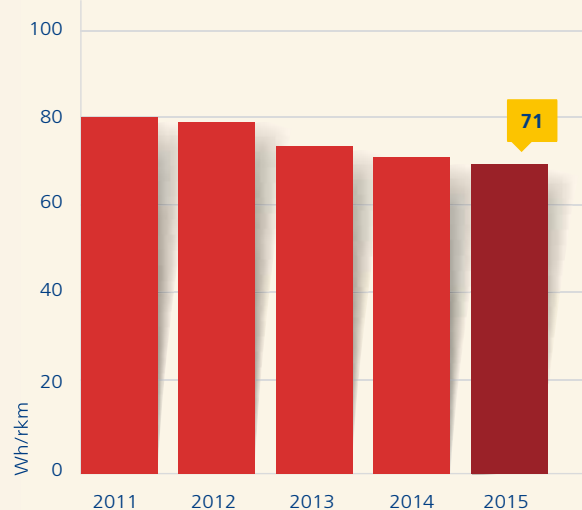
Energieverbruik en CO₂-uitstoot

NS is een van de grootste elektriciteitsverbruikers van Nederland. 90% wordt gebruikt voor het laten rijden van treinen en 10% voor gebouwen. In 2015 steeg het energieverbruik door een toename in het reizigersvervoer. 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.

Energieverbruik totaal (GWh, elektriciteit, diesel, vervangend busvervoer)

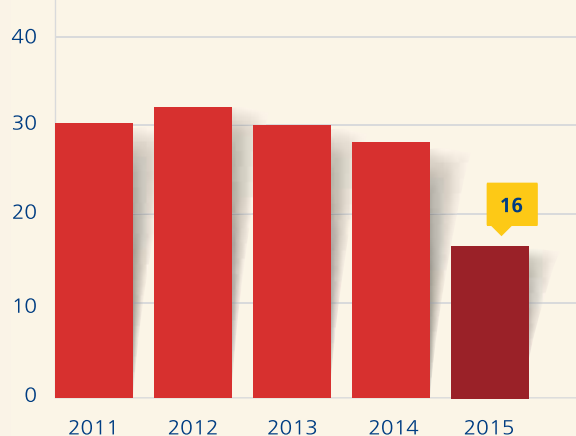


Energie-efficiëntie tractie (Wh/rkm)



	2005	2011	2012	2013	2014	2015
Totaal energieverbruik in GWh	1.415	1.325	1.333	1.285	1.201	1.243
Energie-efficiëntie tractie	100%	83%	81%	77%	74%	74%

Gram CO₂-uitstoot per reizigerkilometer NS treinvervoer in NL



Onze resultaten	2015	2014	2013
Gram CO ₂ /rkm	16gr/rkm	28gr/rkm	30gr/rkm
Efficiency van treinen in Nederland (ten opzichte van 2014)	+0,8%-punt	+2,3%-punt	+4,2%-punt
Bezettingsgraad dal	28%	28%	29%
Groene stroom voor treinen	51%	50%	11%
% duurzame energie facilitair van totaal (GVO's groene stroom)	50%	50%	22%
besparingspercentages energemaatregelen facilitair	5,53%	5,69%	

Afval verminderen en hergebruiken

NS had in 2015 circa 18 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 2015

- 32% scheiding kantoren, werkplaatsen, stations en treinen
- 1,4% reductie afval ten opzichte van 2014
- NS heeft de Green Deal afvalreductie en -recycling op treinstations en in treinen getekend

In 2015 is meer afval van de Retail organisatie meegenomen dan in 2014. Exclusief deze verhoging (circa 600 ton kg) is er een daling in het afval gewicht te constateren van 1,4% ten opzichte van 2014.

Green Deal: meer afvalscheiding, minder afval

In februari ondertekenden toenmalig staatssecretaris van het ministerie van I&M Wilma Mansveld, NS directeur Michiel van Roozendaal en ProRail president-directeur a.i. Patrick Buck de 'Green Deal afvalreductie en -recycling op treinstations en in treinen'. Doel is het beperken van de hoeveelheid afval in stations en treinen, afval scheiden en bevorderen van afval-recycling. NS en ProRail voeren jaarlijks zo'n 12.000 ton afval af afkomstig van stations en uit treinen, waarvan zo'n 12% gescheiden. IenM, ProRail en NS willen de hoeveelheid afval in 2020 met 25% verminderen naar 9.000 ton. Daarnaast streven zij ernaar om 75% van die 9.000 ton te recycleren: 6.750 ton.

Als eerste proef plaatsten NS en ProRail op station Rotterdam Centraal gescheiden afvalbakken voor papier en restafval. Deze afvalbakken zijn voorzien van stickers met instructies in opvallende kleuren en symbolen, zodat het afval scheiden duidelijk zichtbaar is voor de reiziger. Door de nieuwe stickers is de 'zuiverheidsgraad' van het papier in de papierbak met 15% verbeterd. Gemiddeld is 65% van het afval in de papierbak echt papier. We streven naar een zuiverheidsgraad van 90%. Het verkeerd weggooien van koffiebekers is gedaald van 40% naar 10%. NS is ook proeven gestart op Breda, Arnhem Centraal en Zwolle. In 2016 volgen proeven met afvalscheiding op de stations Alkmaar, Eindhoven en Tilburg. Naast stations worden er sinds september 2015 in een deel van de treinen oude kranten en tijdschriften apart opgehaald voor recycling. Dit wordt in 2016 uitgebreid naar meer treinen. Vanaf 2016 gaan de eerste treinen rijden met centrale gescheiden afvalinzameling.

Werkplaatsen

Onze werkplaatsen hebben in 2015 ruim 85% van het afval gescheiden (80% in 2014). Het betreft hier afval dat ontstaat bij het onderhoud en moderniseren van treinen.

2020: 80% van het afval hergebruikt als grondstof

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 afvalreductie en -recycling op treinstations en in treinen.

Beter en Meer: verbeteringen op en rond het spoor

NS en ProRail werken samen aan het verbeteren van de prestaties op het spoor. In het programma Beter en Meer werken ze samen aan de Verbeteraanpak Trein, Be- en Bijsturing van de Toekomst, Verbeteraanpak Stations, Verbeteraanpak Veiligheid en Programmering & Samenwerking. Het programma Beter en Meer vloeit voort uit de Lange Termijn Spooragenda (L TSA) en loopt dwars door beide bedrijven heen: van een stuurgroep onder leiding van de top van NS en ProRail tot aan werkgroepen met machinisten van NS en verkeersleiders van ProRail. Voor een betrouwbare operatie zijn vooral de Verbeteraanpak Trein en Be- en Bijsturing van belang. De operatie 'buiten' staat hierin centraal, uitgangspunt is om verbetervoorstellen eerst in de praktijk te toetsen. Als het dan werkt, wordt het een standaard.

Meer treinen

NS en ProRail gaan pas over tot frequentieverhogingen als de betrouwbaarheid van de treindienst is verhoogd: 'eerst beter, dan meer'. In 2015 is besloten de voorgenomen frequentieverhoging op het traject Amsterdam-Utrecht-Den Bosch niet al in 2017 in te laten gaan maar waarschijnlijk in 2018. Na uitgebreide analyses, pilots en simulatie hebben NS en ProRail besloten om het hoogfrequent rijden pas door te voeren wanneer er meer zekerheid is over prestatieverbetering.

Medewerking van reizigers en medewerkers

Om in 2018 zowel hoogfrequent als betrouwbaar te kunnen rijden, is de inzet en medewerking van onze medewerkers en reizigers essentieel. Vanuit de Verbeteraanpak Trein zijn we daarom in 2015 initiatieven gestart, zoals nieuwe dienstkaartjes in tienden van seconden en aangescherpte vertrekprocedures voor conducteur en machinist. (Elektronische) borden voor reizigers geven aan waar zij het beste op het perron kunnen staan. In 2016 volgt een klantcampagne om reizigers te informeren over de aangescherpte procedures en de extra reisinformatie.

Verstoringen snel oplossen

Verstoringen op het spoor zijn niet 100% te voorkomen. Om ervoor te zorgen dat een verstoring zo snel mogelijk is

opgelost, reizigers zo goed mogelijk geïnformeerd zijn en zo min mogelijk overlast ondervinden, zijn we het programma 'Be- en Bijsturing van de Toekomst' gestart. Doel is snel en adequaat handelen in een verstoorde situatie. Daarom hebben de directies van NS en ProRail in 2015 besloten dat er een Centraal Monitoring- en Beslisorgaan komt en werken we in een verstoorde situatie met vooraf opgestelde maatregelen om de treinenloop bij te sturen. De eerste hiervan zijn in 2015 uitgewerkt.

LTSA en stations

ProRail en NS Stations hebben naar aanleiding van de Lange Termijn Spooragenda een gezamenlijke visie en verbeteraanpak ontwikkeld. Nauwere samenwerking tussen ProRail en NS met daarin de nadrukkelijke samenwerking met regionale vervoerders en overheden is een belangrijke stap in dit proces. Belangrijk onderdeel is het creëren van aantrekkelijke en comfortabele stations voor reizigers, vervoerders en gemeenten. Samen met ProRail werken we aan een goede reis van deur tot deur door bijvoorbeeld betere informatievoorziening over bus, tram en metro en meer fietsvoorzieningen. Daarnaast realiseren we gezamenlijk één aanspreekpunt voor service en klachten voor alle OV-vervoerders. Hierbij zorgen wij voor een transparant aanbod en kostenoverzicht van onze diensten en creëren wij een gelijk en eerlijk speelveld voor alle vervoerders. In november is ook www.stations.nl live gegaan, een speciale site voor spoorwegondernemingen, OV-vervoerders en overheden. NS en ProRail willen zorgen voor meer kwaliteit voor minder belastinggeld en een hogere waardering van de reizigers.

Medewerkers in Nederland

HR & organisatie

Een goede en betrouwbare dienstverlening aan onze reiziger is alleen mogelijk als we operationeel optimaal kunnen presteren met gezonde, betrokken en vakkundige medewerkers. Daarom investeren we in de ontwikkeling van medewerkers, ondersteunen we management, verbeteren we de kwaliteit van de basisprocessen en vergroten we de slagkracht en veranderkracht van de organisatie. Hier hoort ook een effectieve samenwerking met medezeggenschap en vakbonden bij.

Onze medewerkers

- Ultimo 2015 bestond de Nederlandse NS-populatie uit 20.739 medewerkers (17.808 fte's)
- Van alle NS-medewerkers heeft 82% een contract voor on-

bepaalde tijd

- Het aandeel vrouwen bij NS is 34%
- De gemiddelde leeftijd van medewerkers is 43 jaar

Trends in de arbeidsmarkt

De economie trekt aan en dat is te merken: de arbeidsmarkt wordt krappere, zeker voor de toch al schaarse doelgroepen techniek en ICT. 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 toppositie houden op de Nederlandse arbeidsmarkt. Om continu op de arbeidsmarkt zichtbaar te zijn is de campagne NS Techwerk gestart. Deze campagne heeft veel aandacht onder technici gegenereerd. Ook is er een recruitment-game ontwikkeld waarin studenten actief kennismaken met de technische banen binnen NS. Door deze activiteiten is het aantal geïnteresseerden in een technische baan bij NS met 68% toegenomen.

Daarnaast heeft NS deelgenomen aan het ICT-event 'Hacka-train' waar we met studenten per trein naar Berlijn zijn gegaan. Tijdens deze reis hebben ze onder meer via businesscases kennisgemaakt met NS.

Werving

In 2015 hebben we 3.553 mbo-vacatures en 596 vacatures op hbo- en wo-niveau ingevuld (waarvan 34 trainees). Daarnaast gingen er 73 stagiairs aan de slag. Met stageplaatsen willen we jongeren werkervaring bieden, maar ook talent aan NS binden. De InhuurDesk heeft in 2015 792 tijdelijke plekken opgevuld met medewerkers van buitenaf.

Medezeggenschap

De Centrale Ondernemings Raad (COR), waarvoor in september verkiezingen zijn gehouden, heeft in 2015 regelmatig overlegd en advies uitgebracht. Met name de onregelmatigheden in de aanbestedingsprocedure voor trein- en busvervoer in Limburg en het onderzoek van de parlementaire enquêtecommissie hebben veel aandacht gevraagd van de COR. Daarnaast heeft de COR samen met de directie het omvangrijke TOP-programma afgerond, dat heeft geleid tot kwalitatieve verbetering en een efficiëntere inrichting van de processen van Finance, HR, IT en Procurement. De COR heeft ook met de NS-directie overeenstemming bereikt over een nieuwe gedragscode voor medewerkers.

Medewerkerbetrokkenheid

In 2014 is het laatste Medewerker Betrokkenheids Onderzoek (MBO) gehouden, en hebben we afgesproken terug te gaan naar een frequentie van eens per twee jaar. Het volgende MBO wordt gehouden in 2016. Voor wie tussentijdse verbeterpunten en successen wil meten om beleidsaanpassingen te kunnen doen, heeft NS in 2015 een eenvoudig instrument

ontwikkeld, waarmee tegen lage kosten een beperkt aantal vragen uit het standaardonderzoek kunnen worden gesteld. In 2015 is hier al gebruik van gemaakt.

Aangezien NS ook meer wil weten over vertrekkende medewerkers, is er een digitaal exit-interview ontwikkeld. Dat is sinds het tweede kwartaal 2015 aangeboden en uitgevoerd.

Reizen van deur tot deur

12.3



Een naadloze reis van begin tot eindbestemming maakt het voor reizigers aantrekkelijker om voor het openbaar vervoer te kiezen. De tevredenheid bij reizigers over de OV-chipkaart groeide en de OV-fiets werd vaker gebruikt. De app Reisplanner Xtra kreeg meer functionaliteiten die het reizen per trein vergemakkelijken.

Gebruik van de OV-chipkaart

Dagelijks checken zo'n 600.000 reizigers met hun OV-chipkaart in en uit. De tevredenheid over het reizen met de chipkaart groeit: 79% van de reizigers geeft nu een 7 of meer voor het reizen met de chipkaart tegenover 72% een jaar geleden. Ook de waardering voor het gebruiksgemak en het gevoel van veiligheid zijn gestegen. Reizigers hebben meer vertrouwen dat NS correct met reisgegevens omgaat. Ze zien de voordelen van de OV-chipkaart en vinden dat reizen op saldo gemakkelijker is dan met het papieren kaartje. 92% van de reizigers geeft de conducteurs een 7 of hoger voor hun deskundigheid over de OV-chipkaart.

Meer poortjes in gebruik

Om de veiligheid voor reizigers en medewerkers op stations en in de trein te verbeteren, is NS bezig zo'n 80 stations te voorzien van poortjes. Door veiligheidsincidenten begin 2013 zijn op een aantal stations de toegangspoortjes versneld in gebruik genomen. Het aantal stations met poortjes bedraagt nu 54. Dat is minder dan het beoogde aantal van 58: met

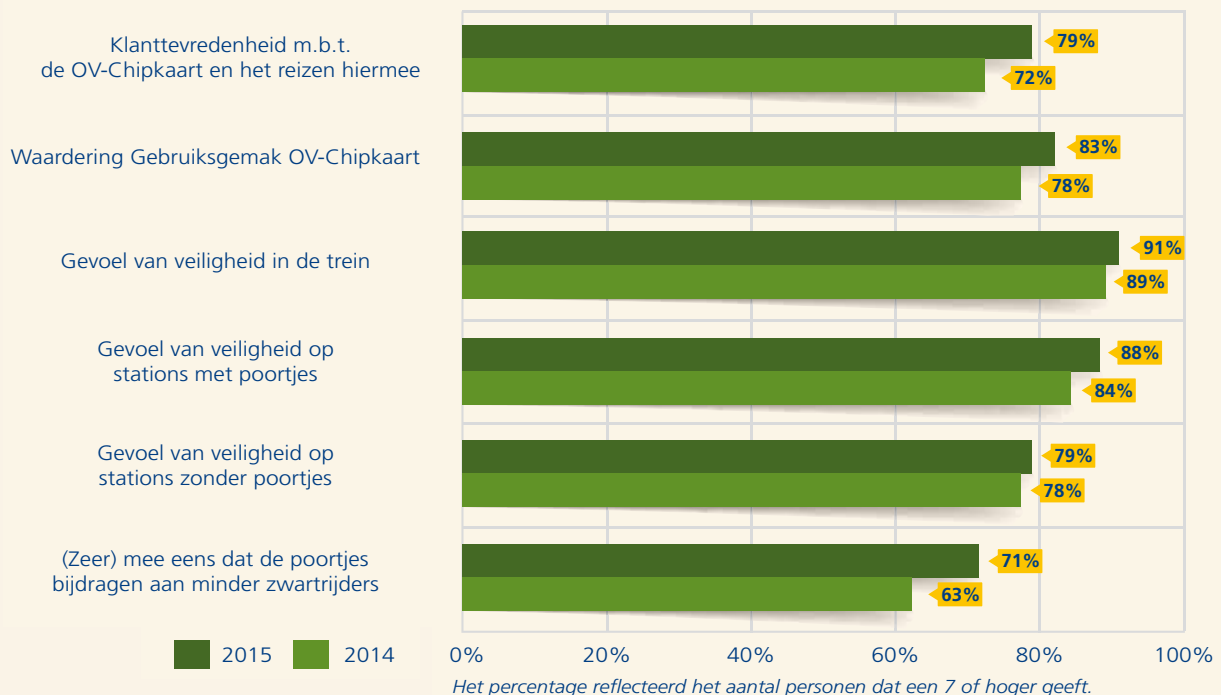
enkele gemeenten bereiken we nog geen overeenstemming over het in gebruik nemen van de poortjes. De passagepas is een maatwerkoplossing voor mensen die vrij van de ene naar de andere kant van het station willen. Na een succesvolle pilot op station Rotterdam-Zuid, introduceerden we de passagepas in 2015 in de stations Deventer, Gouda en Weesp. In 2016 volgt nog een aantal andere stations.

Reizigers geven aan dat ze zich door de poortjes veiliger voelen en dat dit gevoel verder stijgt als NS alle poortjes in werking stelt. Ze zijn ervan overtuigd dat de poortjes zorgen voor minder zwartrijders en dat de poortjes helpen bij het niet vergeten om in- en uit te checken.

Verbeterde reisinformatie

Jaarlijks geeft NS meer dan 500 miljoen reisadviezen over de dienstregeling, werkzaamheden en verstoringen. In 2015 verschaften wij in ruim 79,9% van de ontregelingen tijdig informatie (2014: 78,8%). De waardering van onze reisinformatie steeg licht en kwam uit op 74,3% (2014: 73,7). Met correct

Klanttevredenheid OV-chipkaart



en tijdig reisadvies krijgen reizigers meer controle en kunnen ze betere keuzes maken.

Verbeteringen Reisplanner Xtra

Via de app Reisplanner Xtra geeft NS dagelijks 680.000 reisadviezen. De app is inmiddels 4,4 miljoen keer gedownload. Enkele verbeteringen in de Reisplanner Xtra-app:

- De reisadviezen van deur-tot-deur zijn in de app fors verbeterd dankzij een aansluiting op de actuele OV-reisadviezen van 9292.
- Het ontwerp is vernieuwd: reisadviezen zijn duidelijker en de waarschuwingen bij storingen en werkzaamheden beter.
- Overstappen op hetzelfde perron is beter herkenbaar en gebruikers kunnen alternatieve reismogelijkheden vanaf een bepaald station sneller opvragen.
- De app toont een overzicht van beschikbare OV-fietsen per locatie en het is mogelijk direct een NS Zonetaxi te boeken.

Overige inspanningen

De app voor NS International biedt meer reisgemak door meer functionaliteit voor mobiele tickets en reisbewaking. Daarnaast is de website NS.nl volledig vernieuwd.

Prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie

Prestatie-indicator	Bodem-waarde	Realisatie
Reisinformatie in de treinketen	78,0%	81,8%

Informatie bij verstoringen

Bij verstoringen is informatie over de oorzaak, locatie, gevolgen, duur en reismogelijkheden essentieel voor reizigers om de juiste keuze voor hun reis te kunnen maken. NS heeft in 2015 gewerkt aan een nieuw systeem voor verstoringinformatie. Reizigers krijgen dankzij het nieuwe systeem sneller informatie doordat het proces van ontvangst tot melding nu via één IT-systeem loopt. Ook krijgen ze de informatie via meer kanalen: bijvoorbeeld op de schermen met vertrek-informatie is nu ruimte voor meer tekst en uitleg.

Prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie

Prestatie-indicator	Bodem-waarde	Realisatie
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	75,0%	79,9%

NS Fiets

Meer dan 40% van de reizigers komt met de fiets naar het station. Zij kunnen gebruikmaken van zo'n 120.000 bewaakte stallingsplaatsen, ruim 310.000 onbewaakte stallingsplaatsen en

ruim 14.000 fietskluizen bij de stations. NS verwacht dat het aantal fietsers de komende jaren blijft groeien en ontwikkelt daarom een nieuwe opzet van de fietsenstallingen. Zo willen we ervoor zorgen dat het aantrekkelijker wordt fietsen in de fietsenstalling te zetten, in plaats van op straat. Het aanbod omvat onder meer 1 dag gratis stalling, digitale verwijzing naar vrije plekken, gebruik van de OV-chipkaart en een hoogwaardige, uniforme uitstraling. Na Utrecht en Breda in 2014 zijn NS en ProRail in 2015 met gemeenten overeengekomen dit ook aan te bieden op onder andere de stations Heemstede-Aerdenhout, Oss en Deventer. Daarnaast hebben we in 2015 nieuwe fietsenstallingen geopend in Delft, Leiden, Alkmaar, Eindhoven, Beverwijk en Deventer. Op station Bilthoven is de eerste fietsenstalling met het nieuwe 'zelfservice-concept': transparante toegangsdeurtjes, elke 1e 24 uur is gratis, toegang met je betaalpas en aanbod van OV-fietsen. Sinds 2015 kunnen reizigers stallen op rekening en een abonnement op OV-fiets activeren op hun treinabonnement. Hiermee kunnen ze in 34 stallingen op rekening stallen. Dit aantal wordt de komende jaren uitgebreid.

Fiets & Service

Om reizigers weer snel en met gemak op weg te helpen, openen we in 2015 op de stations Utrecht, Amsterdam Centraal, Hilversum en Delft een nieuwe formule voor fietsreparatie, fietsonderdelen en fietsaccessoires. Fietsen die vóór 10 uur ter reparatie worden aangeboden, zijn om 16.00 uur weer klaar. De eerste evaluatie laat zien dat reizigers de formule erg waarderen. In 2016 openen we de formule op meerdere stations.

OV-fiets

In 2015 maakten particuliere en zakelijke gebruikers samen ruim 1,9 miljoen ritten (2014: 1,5 miljoen). Eind 2015 waren er ongeveer 177.000 abonnees. Op 277 locaties is OV-fiets te huur. Het grootste deel daarvan bij NS-stations, maar OV-fiets is ook te huur bij bijvoorbeeld metro- en busstations, in stadscentra, en op P+R-terreinen.

In 2015 vond de aanbesteding voor nieuwe OV-fietsen plaats. Onderdeel daarvan was een klanttest: reizigers konden verschillende OV-fietsmodellen testen op een parcours op het Utrechtse Jaarbeursplein. Andere criteria waren de kwaliteit van de fiets, gebruiksgemak, prijs, duurzaamheid en onderhoudsgemak. De eerste 1.000 nieuwe OV-fietsen komen in 2016 in de fietsenstallingen. De belangrijkste verbeteringen: een aluminium frame met geïntegreerde koplamp, verbeterde zaderversteller en een ruime bagagedrager. Verder worden er 1.000 oude OV-fietsen gerecycled tot een nieuwe OV-fiets. De eerste 100 rijden inmiddels

rond. Sinds oktober 2015 kunnen reiziger met in de NS Reisplan-
ner Xtra realtime de beschikbaarheid van OV-fietsen controleren.
Om ook in de topmaanden september en oktober voldoende
fietsen te kunnen bieden, hebben we extra OV-fietsen bijge-
plaatst op 12 stations met de grootste vraag, waaronder Am-
sterdam Centraal, Utrecht Centraal, Rotterdam Centraal, Den
Haag Centraal, Groningen, Arnhem Centraal, Den Bosch en
Nijmegen. Daarnaast realiseerden we tijdelijke uitgiftpunten
op Amsterdam Zuid en Den Haag Centraal. In de zomer was
het evenemententeam van OV-fiets bij verschillende grote
evenementen aanwezig met 100 extra fietsen, zoals bij De
Parade in Amsterdam en Den Haag, Sail en de Wereldhaven-
dagen in Rotterdam.

Autoparkeren

13% van de treinreizigers komt met de auto naar het station.
In 2015 hebben we 1.300 parkeerplaatsen gebouwd of ver-
betert. Er zijn nu meer dan 35.000 parkeerplaatsen in stati-
onsomgevingen.

Greenwheels

Greenwheels wordt aangeboden in 90 steden op ruim 1.700
straathoeken. Op meer dan 80 stations is een auto van Green-
wheels beschikbaar.

NS Zonetaxi

De NS Zonetaxi is te huur op 136 locaties en brengt reizigers
voor vaste tarieven van en naar het station. In 2015 zijn er
10.500 nieuwe abonnees bij gekomen (totaal: 25.775). Abon-
nees hebben het afgelopen jaar ruim 16.000 ritten gemaakt.
Sinds oktober 2015 is het mogelijk om via de Reisplanner Xtra
eenvoudig een NS Zonetaxi te boeken.

Transfer

NS zorgt samen met ProRail voor veilige, logische en leesbare
looproutes tussen de treinen, en tussen trein en aansluitend
vervoer. Daarnaast onderzoeken we regelmatig reizigersstro-
men op stations. Sinds 2013 meten wij de reizigersstromen op
twee grote stations – Leiden Centraal en Schiphol – continu
door middel van het zogeheten SMART Station. Op dit mo-
ment leggen we de laatste hand aan geautomatiseerde loop-
stroommetingen op station Amsterdam Centraal. De uitkom-
sten gebruiken we voor het verbeteren van de dienstverlening
op bestaande stations en tijdens verbouwingen.

OV-servicewinkels

NS werkt met andere vervoerders samen in OV-servicewinkels
op stations. Reizigers krijgen daar direct hulp bij hun vra-
gen over het reizen met het openbaar vervoer. In juni 2015
openden wij een servicewinkel op Amsterdam centraal in de
IJhal. Hier werken wij samen met GVB, EBS en binnenkort
Connexxion. In Utrecht hebben we met U-OV in juli een OV-
servicewinkel geopend, in november volgde in samenwerking
met Breng de OV-servicewinkel in Arnhem. Daarmee kwam
het totaal aantal servicewinkels op 5. Uit klantonderzoek blijkt
dat reizigers de nieuwe winkels waarderen en een verbetering
vinden ten opzichte van de oude Tickets & Service-winkels.

Retail op het station

NS is zelf retail gaan ontwikkelen om in te kunnen spelen op
de wensen van de reiziger. Tien jaar geleden waren er geen
marktpartijen die hieraan invulling konden geven. De afge-
lopen jaren is hier verandering in gekomen. NS zal retail zelf
blijven doen waar dit voordelen oplevert voor de reiziger en
waar we onderscheidende waarde kunnen leveren. Dit geldt
bijvoorbeeld voor de Kiosk, die ontwikkeld is vanuit de wens
van de reiziger. Naast de Kiosk blijft NS Stations ook de Trein-
catering en de StationsHuiskamers zelf exploiteren.

NS gaat de mogelijkheid onderzoeken om een deel van haar
winkelaanbod de komende jaren geleidelijk in concessies uit
te geven. Om de reiziger een goed en gevarieerd aanbod te
blijven bieden, houdt NS daarbij zelf de regiefunctie. In 2015
hebben we de formules Burger King, La Place Express en Ola
Happiness Station aan de markt aangeboden. Het resultaat
daarvan is dat NS heeft besloten om de vestigingen van Bur-
ger King en La Place Express over te dragen aan HMS Host.
Ola Happiness Station is overgedragen aan Unilever. De win-
kelmedewerkers gaan met behoud van vergelijkbare arbeids-
voorwaarden over naar de nieuwe exploitant.

Doorontwikkeling formules en nieuwe formule

In 2015 werden de Broodzaak en Kiosk doorontwikkeld om
beter op de behoefte van de reiziger in te spelen. Een ver-
nieuwde Broodzaak opende haar deuren op Utrecht, Amers-
foort en Den Bosch. Een geheel vernieuwde Kiosk is te vinden
op Utrecht Centraal, Amsterdam Centraal en Amsterdam Am-
stel. De nieuwe Enoki-formule speelt in op de behoefte aan
vers Aziatisch eten op het station. De formule wordt het ko-
mende jaar beproefd bij reizigers, onder andere in het nieuwe
Fresh Food Court op Utrecht Centraal.

Overige activiteiten

12.4



NS als werkgever

CAO 2015-2017

In 2015 is met de vakorganisaties een nieuwe CAO overeengekomen voor de periode van 1 mei 2015 tot 1 oktober 2017.

Enkele belangrijke afspraken:

- lonen stijgen in deze 29 maanden in totaal met 5%;
- enkele secundaire vergoedingen zijn extra verhoogd;
- in aansluiting op het programma NS Next, dat gaat over tijd- en plaatsonafhankelijk werken, komt er een arbeidsvoorwaardenpakket dat flexibel werken koppelt aan resultaatafspraken, voor niet-roostergebonden medewerkers;
- er komen maatregelen die de duurzame inzetbaarheid van de NS-medewerkers ondersteunen;
- er komt een nieuw sociaal plan om medewerkers die op termijn boventallig dreigen te raken al in een vroeg stadium te begeleiden naar ander werk.

Nieuwe pensioenregeling

Een belangrijk onderdeel van de nieuwe CAO zijn de afspraken over een nieuwe pensioenregeling. NS heeft in een werkgroep met vakbonden de effecten van de nieuwe pensioenwetgeving doorgesproken. Het resultaat daarvan is een maximaal mogelijke regeling op het bijgestelde (versoerde) fiscale niveau met een premie van 24%. Nieuw is dat de premieafspraken voor medewerkers nu integraal zijn opgenomen in de CAO. De nieuwe pensioenregeling en de premieafspraken worden per 1 januari 2016 van kracht.

Gedragscode

Voor iedereen binnen NS, medewerkers en leidinggevend, geldt sinds afgelopen jaar een nieuwe gedragscode. Die is tot stand gekomen in overleg met de Centrale Ondernemingsraad (COR). De gedragscode benoemt het gewenste NS-gedrag, en is het uitgangspunt voor het centraal zetten van de reiziger in de dienstverlening van NS. Om ervoor te zorgen dat medewerkers gaan handelen in de geest van de nieuwe code, zal er verdere afstemming plaatsvinden met de nieuwe Chief Governance, Risk & Compliance Officer (CGRCO), die februari 2016 is begonnen.

Diversiteit & inclusie

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. In de nieuwe CAO hebben we daarover afspraken gemaakt. We stimuleren het aantrekken en behouden van vrouwen, niet-

westerse medewerkers en mensen met een afstand tot arbeidsmarkt. Dat verwachten we ook van onze leveranciers.

Vrouwen in de top

In 2015 bestond 25% van het seniormanagement van NS uit vrouwen. 14% van de Executive Committee was vrouw. Van de raad van commissarissen was afgelopen jaar 36% vrouw en 67% van de remuneratiecommissie. De raad van bestuur kende geen vrouwelijk lid. Met de komst van een nieuw, derde lid van de raad van bestuur per 1 februari is deze vanaf dan voor een derde vrouw.

Mensen met een arbeidsbeperking

Volgens CAO-afpraak lieten we het afgelopen jaar ongeveer 40 personen met een arbeidsbeperking werkervaring opdoen. Hierbij gaat het om Wajongers, SW'ers en eigen medewerkers met een arbeidshandicap. In de nieuwe CAO hebben we afgesproken om 200 duurzame banen voor deze doelgroep te creëren. NS doet hier veel ervaring mee op en wordt door grote werkgevers en ministeries regelmatig uitgenodigd om die te delen.

Niet-westerse medewerkers

NS streeft ernaar het aantal niet-westerse medewerkers te vergroten, met name op leidinggevende posities en in hogere salarisschalen. Zo is NS afgelopen jaar gestart met keuzebeïnvloeding van leidinggevend. Zo proberen we bij externe vacatures 25% van de kandidaten in de laatste selectieronde uit niet-westerse allochtonen te laten bestaan.

Voormalige vluchtelingen

NS is nauw betrokken bij de stichting UAF, die hoger opgeleide vluchtelingen ondersteunt bij het realiseren van een passende maatschappelijke positie. In 2015 stelde NS, vanuit een pilot, 4 betaalde werkervaringsplaatsen voor mensen met een vluchtelingenachtergrond beschikbaar. Zij konden zo werkervaring opdoen en mogelijk doorstromen naar een baan. De succesvolle pilot is in onze CAO verankerd: ieder jaar stelt NS 5 betaalde werkervaringsplaatsen voor vluchtelingen beschikbaar. Dit doen we omdat we geloven 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. In november 2015 was NS gastheer van een symposium voor werkgevers en hoogopgeleide vluchtelingen over werkervaringsplaatsen voor vluchtelingen.

Leren bij NS

Om in de toekomst goede operationele en financiële prestaties te garanderen, veranderen we continu. Zo zijn er bijvoorbeeld in techniek, samenwerking, benadering van de klant en op veel andere vlakken ander gedrag en nieuwe kennis noodzakelijk. Veranderen en leren gaan samen. NS zet in op informeel leren en leren in de praktijk. Met als doel versneld toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden.

Opleiding van machinisten en conducteurs

Het vakmanschap van onze machinisten, hoofdconducteurs, veiligheidspersoneel en monteurs blijft centraal staan in alle leeractiviteiten. Van onze 20.000 medewerkers volgen meer dan 15.000 een opleiding. De jaarlijkse landelijke herinstruc-tie garandeert de inzetbaarheid van meer 3.000 machinisten. 436 nieuwe machinisten en conducteurs werden in intensieve programma's opgeleid tot vakkundige medewerkers.

NedTrain

Binnen NedTrain loopt een intensief bijscholingsprogramma waarmee we alle monteurs naar het gewenste mbo-niveau brengen. Zo zijn zij goed voorbereid op de toekomst en kunnen zij zich verder specialiseren in nieuwe treintechnieken en werkmethoden.

In maart is het programma Gekwalificeerd werken gestart. Dit draagt bij aan een voorspelbaarder, flexibeler productieproces met als resultaat een betrouwbare en veilige trein. Gekwalificeerd werken is ingebed in het dagelijks werk en is aantoonbaar op bedrijfskritische punten.

In de TechniekFabriek volgen 66 jonge technische talenten een 2-jarige Mechatronica opleiding op MBO 2-niveau. Daarin laten docenten van NS, ROC Twente en ROC Amsterdam ze in de praktijk leren. Na het behalen van hun diploma kunnen ze als geslaagde leerling-monteur direct aan de slag. In september zijn 27 oud-leerlingen ingestroomd.

Stations

Binnen het stationsbedrijf hebben medewerkers gezamenlijk meer dan 5.000 online veiligheidsmodules afgerond. Ze krijgen daarbij ook begeleiding op de werkvloer.

Finance en IT

De veranderprogramma's van Finance en IT worden ondersteund met een gericht opleidingscurriculum voor 1.150 specialisten. Daarnaast bleven we investeren in traineeprogramma's en MD-trajecten.

Leiderschap bij NS

Leidinggevend en op cruciale posities binnen NS moeten over slagkracht en verandervermogen beschikken om operationele en financiële prestaties te verbeteren. Belangrijk zijn de operationele managers maar ook de groep van 190 managers op posities die:

- grote impact hebben op de prestaties naar de reiziger en in de operatie;
- bedrijfsspecifiek zijn (schaarste);
- bedrijfskritisch zijn.

We investeren in de doorstroom en ontwikkeling van de huidige leiders en in het klaarstomen van toekomstige leiders. De interne opvolgers voor de korte en langere termijn hebben wij in beeld gebracht. Van de 7 benoemingen afgelopen jaar in de Top 35 komt ruim 55% uit de opvolgingsplanning.

Leiderschapsontwikkeling

25% van de deelnemers aan het managementdevelopment-programma Navigator maakt binnen 1 jaar een stap naar een sleutelpositie. De overige 75% staat genoemd in de opvolgingslijn. De overige MD-programma's (CAP en het trainee-programma) zorgen eveneens voor toekomstige opvolging. Van de eerste drie lichtingen van het traineeprogramma is in 2015 inmiddels 30% op sleutelposities werkzaam. Ongeveer 50% van de CAP-deelnemers bekleedt momenteel een sleutelpositie of staat op een opvolgingsplanning.

NedTrain heeft in 2015 het traject voor leiderschapsontwikkeling afgerond. Ruim 250 leidinggevend namen deel aan een managementopleiding om hun competenties op het gebied van leiderschap te vergroten.

Teamontwikkeling

Goed leiderschap vereist naast individuele kwaliteiten ook excellent samenspel, kunnen werken in de keten, sturen op resultaat en het creëren van effectieve teams. NS biedt interventies die bijdragen aan teamontwikkeling, prestatie- en processturing. Denk daarbij aan begeleiding in de teamagenda, -samenstelling, -samenwerking en -resultaten. Doel is het creëren van effectieve teams. In 2015 zijn hier verschillende managementteams mee aan de slag gegaan.

Ziekteverzuim

Het verzuimcijfer voor NS is in 2015 uitgekomen op 4,9% (1e en 2e jaar gecorrigeerd voor lichte dienst). Dit is lager dan 2014 (5,2%). Binnen NSR is er in 2015 door gerichte sturing sprake van een daling in het verzuim. Het ziekteverzuim in

overige bedrijfsonderdelen is licht gestegen.

Aanbesteding eerstelijnsarbozorg

In 2015 heeft NS een aanbesteding uitgeschreven voor eerstelijnsarbozorg. Deze aanbesteding is gewonnen door de Arbo Unie. Centraal staat een 'Eigen Regie model' waarin manager en medewerker meer verantwoordelijkheid krijgen in het ziekteproces en herstel.

Mobiliteit

Arbeidsmobiliteit is een thema dat een duidelijke en belangrijke positie heeft ingenomen voorafgaand aan, tijdens en na organisatieontwikkelingen, zoals het TOP-programma. Ook afspraken uit het nieuwe Sociaal Plan bevorderen mobiliteit, net als de nieuwe CAO-afspraken rondom duurzame inzetbaarheid.

NS begeleidt niet alleen medewerkers in het kader van re-integratie, boventaligheid en outplacement, maar ook steeds meer medewerkers die zelf meer zicht willen krijgen op hun carrièremogelijkheden. In 2015 hebben bijna 800 medewerkers gebruik gemaakt van hulp en advies door de afdeling Loopbaanadvies. Ook is er onderzoek gedaan naar de factoren die mobiliteit belemmeren. De resultaten hiervan worden in 2016 geïmplementeerd.

Uitbesteding van HR-diensten

NS besteedt de HR-dienstverlening rondom pensioen en salaris uit. Het contract hiervoor met SPF Beheer liep vorig jaar af. De partner gaf aan de activiteiten te willen verkopen aan een derde partij die de continuïteit van de HR-dienstverlening kon garanderen. Na uitvoerig boekenonderzoek is Launch!HCM BPO Service bv vanaf 1 januari 2015 als nieuwe partner gecontracteerd.

Duurzaam inkopen

NS koopt jaarlijks voor ruim € 1 miljard aan goederen en diensten in. NS oefent als inkopende partij invloed uit op leveranciers om hun producten en processen te verduurzamen. Zij kunnen daarmee een grote bijdrage leveren aan onze duurzaamheidsdoelstellingen.

Onze MVO-eisen staan in de inkoopgovernance en zijn verankerd in de Algemene Inkoopvoorwaarden (www.nsprocurement.nl).

Verder werken we nauw samen en dagen de markt uit om innovatieve en duurzame biedingen in te dienen. Met de vol-

gende 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 is het assessment ook ingezet bij de gunning van opdrachten. Alle gegunde partijen zijn verplicht een CSR-assessment te doen. Samen met DB, SNCF, Alstom, Bombardier en Knorr Bremse werkt NS aan Railsponsible met als doel de methodiek als standaard te gebruiken binnen de spoorindustrie.

- Verduurzaming van inkoop door aanbestedingsplannen en circulair inkopen

NS gebruikt bij haar Europese aanbestedingen een aanbestedingsplan. Dit interne document beschrijft de processtappen die nodig zijn in de voorbereiding van een aanbesteding. In het aanbestedingsplan wordt Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) toegepast voor de beschrijving van de selectie- en gunningscriteria. In 2015 zijn deze criteria in het plan geborgd.

- Gedragscode voor leveranciers met meeste 'spend'

Jaarlijks ontvangen de leveranciers van NS met de grootste spend de vraag om onze gedragscodes te onderkennen indien dit nog niet is gebeurd. De gedragscode vermeldt expliciet onder welke voorwaarden we zaken willen doen met leveranciers. Een algemene eis is bijvoorbeeld dat leveranciers hun verantwoordelijkheid moeten nemen in het kader van maatschappelijk ondernemen en de essentie onderschrijven van standaarden op dit gebied, zoals onder meer vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en door de ILO, OECD en ICC.

In 2015 is de code voor nieuwe leveranciers onderdeel van het contracteren geworden. NS laat een onafhankelijke partij controleren of leveranciers de gedragscode naleven. Wanneer sprake is van het niet naleven of overtreden van de code beoordelen we eerst het risico. Daarop 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 is 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 verant-

woord 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. Voorbeelden daarvan zijn:

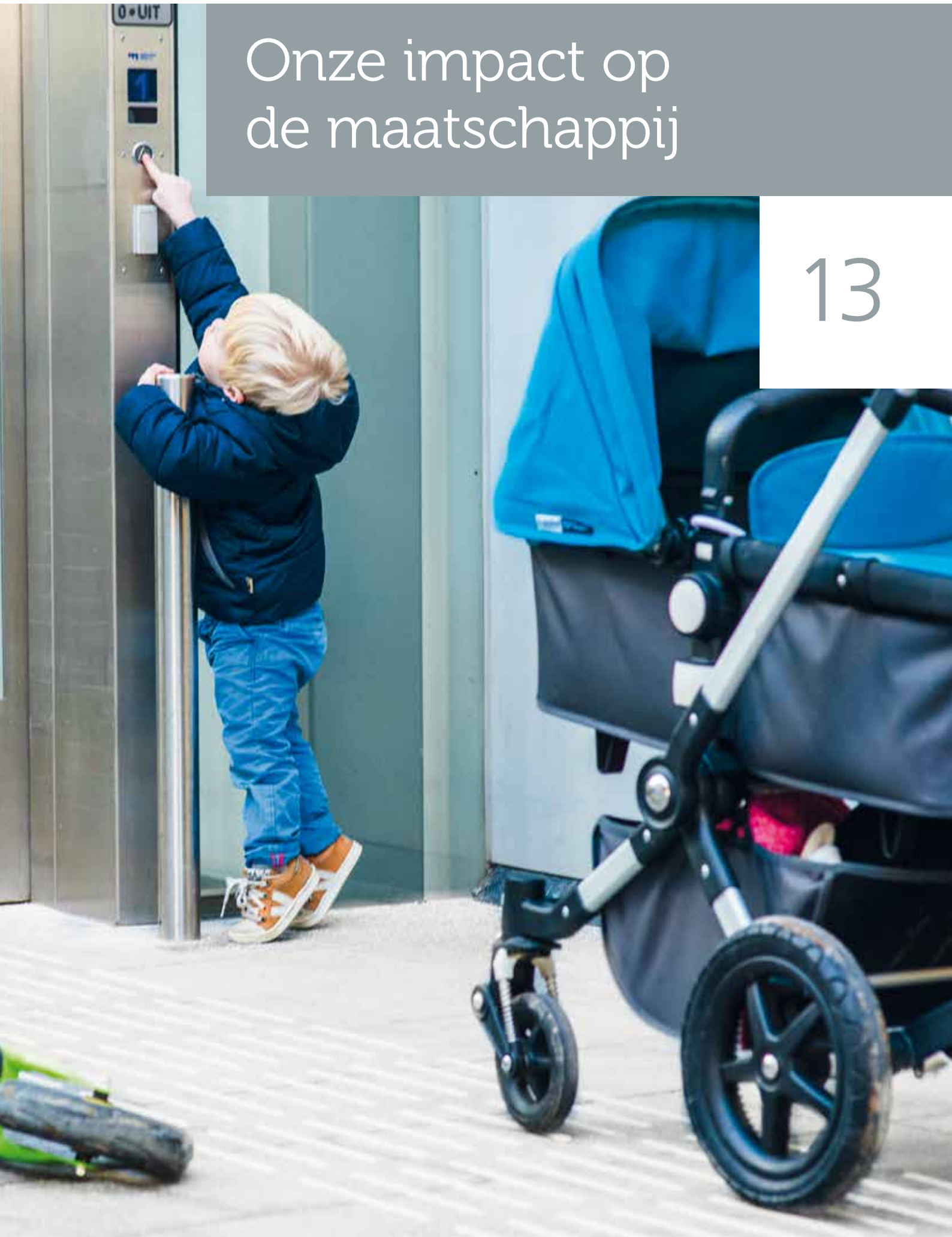
- Uitbreiding van de app Reisplanner Xtra om beschikbaarheid van OV-fietsen te checken
- Nieuw chatfunctie voor NS KlanteNService
- Reizen op rekening
- Nieuw concept voor fietstenstallingen en service
- Routelint
- ORBIT

Innovatiefonds

NS wil investeren in startende ondernemers met slimme oplossingen voor de mobiliteit in Nederland. Om in contact te komen met kansrijke startups met een concreet business-idee komt er in 2016 in samenwerking met de ANWB een Smart Mobility Pitch Event in Delft. Samenwerking tussen NS en startups in mobiliteit kunnen vorm krijgen in een partnership, financiering van de startup of een launching customer. Om in startups te kunnen investeren startte NS het NS Innovatiefonds. In totaal heeft NS €5 miljoen beschikbaar. Dit fonds komt bovenop de deelneming van NS in het Mainport Innovation Fund II (MIF II) - een samenwerking tussen NS, Havenbedrijf Amsterdam, KLM, Schiphol en TU Delft. Hierin investeerde NS eerder dit jaar € 3 mln.

Onze impact op de maatschappij

13



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.

Onze impact in een notendop

Onderstaand schema geeft de ontwikkeling weer van 2014 naar 2015 en de relatieve omvang van de maatschappelijke impact. In 2015 maakten reizigers ruim 500 miljoen meer kilometers met de trein waardoor onze maatschappelijke positieve impact op mobiliteit en veilig reizen is verbeterd. Doordat treinen voor 50% op windenergie rijden is onze milieu-impact verbeterd. Door een stijging van het aantal vertragingen en drukke treinen is de reistijd verslechterd.

Sociaaleconomische impact

Reizen heeft een positieve impact: je komt van A naar B. Deze positieve impact is op basis van gegevens van het KiM berekend. Doordat klanten meer met NS hebben gereisd, droeg NS in 2015 een positieve waarde van € 7.033 miljoen bij aan de maatschappij, (€ 6.769 miljoen in 2014).

De negatieve impact van reizen, die het gevolg is van de reistijd, vertraging en verminderd comfort (bijvoorbeeld geen zitplaats) bedraagt in 2015 € 5.455 miljoen (€ 5.153 miljoen euro in 2014). Er is dus een toename van negatieve impact, die wordt veroorzaakt doordat er meer reizigerskilometers zijn geweest in 2015 en daarnaast waren er meer vertragingen en drukke treinen.

Milieu-impact

De negatieve milieu-impact ten opzichte van de auto verbeterde in 2015 met € 25 miljoen, met name door het sluiten van een nieuw energiecontract met Eneco in 2014. Daardoor

reden onze treinen in 2015 voor 50% op nieuwe groene stroom, vanaf 2018 is dat 100%. In 2015 liep de positieve milieu-impact van reizen met NS ten opzichte van de auto op tot € 196 miljoen, doordat het milieu minder belast werd.

Waarom een impactanalyse?

De maatschappelijke impactanalyse onderstreept het belang van onze rol in de Nederlandse samenleving als OV-aanbieder en geeft weer dat we al maatschappelijke baten creëren die meerdere malen groter zijn dan ons financieel resultaat. Het geeft ons 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.

“Deze analyse helpt ons om onze economische, sociale en milieu-impact op de samenleving duidelijker uit te leggen en te verklaren hoe deze met elkaar samenhangen. De berekeningen helpen het maatschappelijk rendement van onze investeringen te vergroten en onze dilemma's fact-based met stakeholders te bespreken. Dit resulteert in een betere dienstverlening voor reizigers en samenleving.” Engelhardt Robbe, CFO NS

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

	Milieu impact	Vermeden emissies ten opzichte van auto	Mobiliteit	Reistijd	Arbeidsveiligheid en sociale veiligheid	Veilig reizen trein en stations	Veilig reizen ten opzichte van auto	Opleidingen	Indirecte bestedingen
2014									
2015									
Ontwikkeling in procenten	-18%	+9%	+3%	+6%	-40%	+6%	+4%	+14%	+3%



Impact kleiner dan 15 miljoen



Impact tussen 15 en 300 miljoen

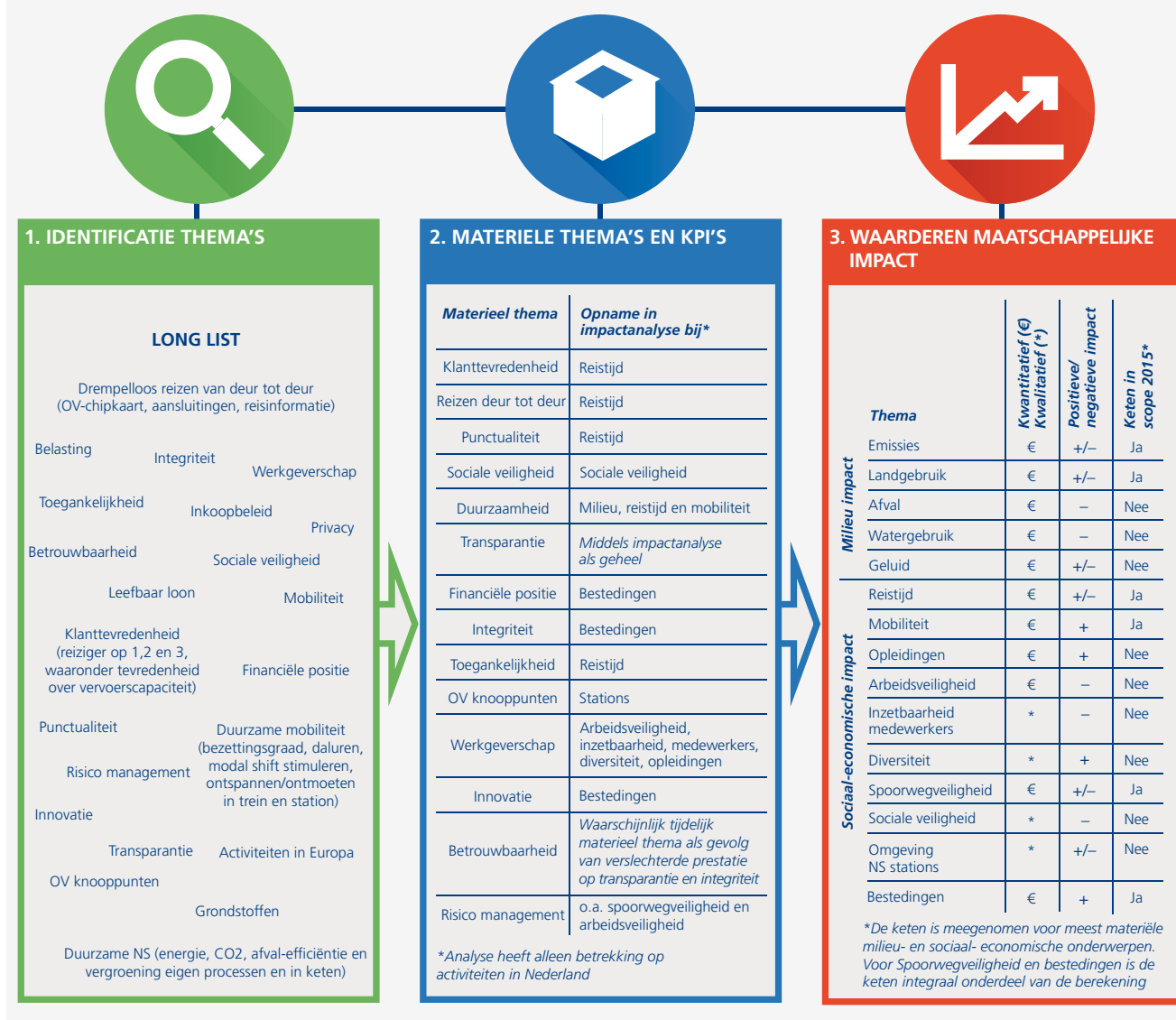


Impact groter dan 300 miljoen

van de negatieve maatschappelijke impact. NS heeft over 2015 een case uitgewerkt om te testen hoe impactanalyses werken op projectniveau en als stap richting uitgebreidere sturingsinformatie, waardoor we de reiziger beter van dienst

zijn en onze (financiële) middelen beter kunnen inzetten. Zie 'Casus alternatieven voor druktereductie Rosmalen-'s-Hertogenbosch'.

Maatschappelijke Impactanalyse NS



Materialiteit als uitgangspunt voor reikwijdte

De materiële onderwerpen in de materialiteitsmatrix vormden het uitgangspunt voor de reikwijdte van de maatschappelijke impactanalyse (stap 1 en 2 in onderstaand 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.

Groeiproces

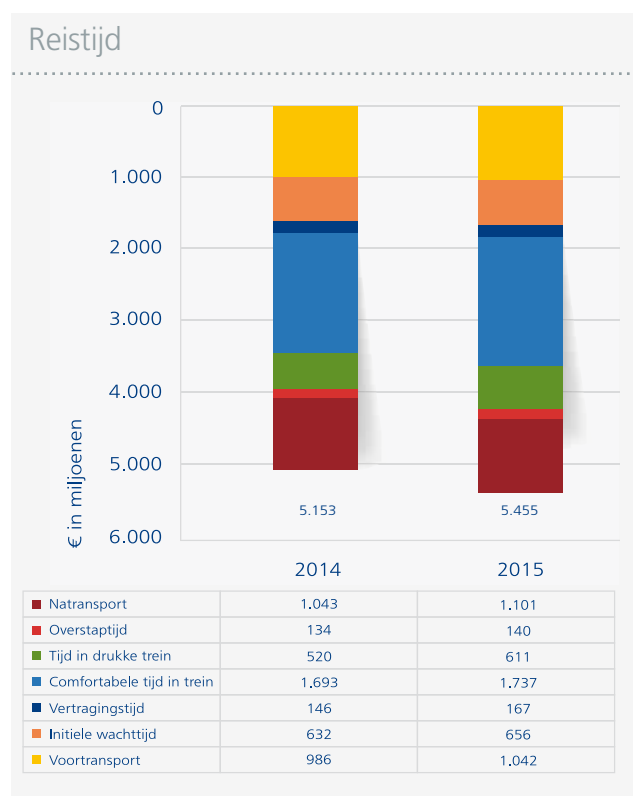
NS ziet de impactberekening als groeiproces. 2015 stond met name in het teken van het meer robuust maken van de onderliggende data, verfijningen van de systematiek en verdere integratie in onze organisatie. Er vond geen uitbreiding plaats van ketenscope of kwantificeerbare thema's. In 2016 leggen we de focus op het verder integreren van de maatschappelijke impactberekening in investeringsbeslissingen.

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. In 2015 werd NS uitgenodigd door Yale om een studycase te ontwikkelen over het berekenen van maatschappelijke waarde. Dit wordt in 2016 onderdeel van het curriculum. 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.

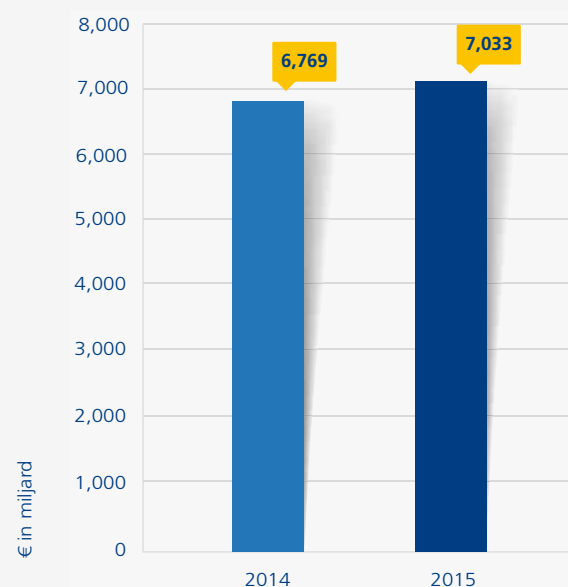
Wijzigingen systematiek 2014

Zoals op pagina 107 staat, is op een aantal gebieden de methodiek aangepast of verfijnd. Dit heeft op een aantal gebieden geleid tot aanpassingen van de vergelijkende cijfers over 2014. De gebieden met de grootste impact zijn:

- mobiliteit: berekening op basis van reizigerskilometers (2014 was € 7,0 miljard; 2014 wordt € 6,8 miljard)
- milieu-impact: vermeden emissies, aanpassing aannames ten aanzien van keuzereizigers (2014 was € 96 miljoen; 2014 wordt € 121 miljoen).



Belang van mobiliteit



Belangrijkste ontwikkelingen maatschappelijke impactanalyse 2015 ten opzichte van 2014

Sociaaleconomische impact door mobiliteit en reistijd

NS en haar ketenpartners creëren sociaaleconomische impact door mobiliteit te bieden en de samenleving in de gelegenheid 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, met 37 eurocent per reizigerskilometer is € 7.033 miljoen aan NS toe te schrijven (€ 6.769 miljoen in 2014).

Reistijd van de deur-tot-deurreis leidt tot maatschappelijke kosten, omdat reizigers hun tijd niet naar behoefte kunnen besteden. Dit geldt vooral voor tijd door vertraging en tijd in drukke treinen. Maatschappelijke kosten van reistijd bedroegen ongeveer € 5.455 miljoen in 2015 (5.153 miljoen in 2014). Deze verslechtering is deels te verklaren omdat er in 2015 meer met de trein is gereisd. De vertragingstijd nam toe ten opzichte van 2014, door meer grote verstoringen, zoals een draadbreek in Utrecht, een stroomstoring in Noord-Holland en een storing op de treindienstleiderspost in Utrecht. Daarnaast is tijd in drukke treinen toegenomen in 2015.

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, nieuw materieel en voorzieningen als stiltezones en wifi in de trein. Hierdoor wordt het mogelijk voor reizigers hun reistijd nuttiger te besteden, wat de maatschappelijke kosten van reistijd verlaagt.

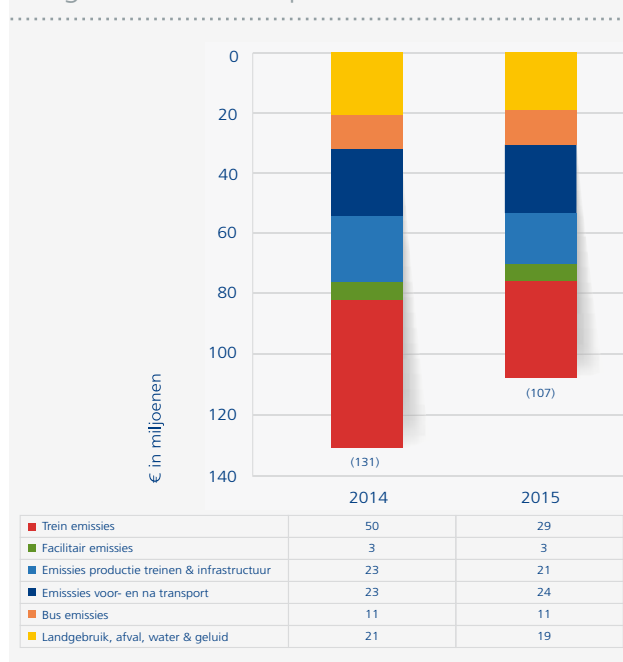
Een deel van de negatieve impact is terug te vinden in het voor- en natransport (€ 2 miljard). Kortom, uit de impactanalyse blijkt dat 'tijd geld is': de tijd van de gehele reis moet worden verkort, tijd in de trein moet efficiënt en comfortabel besteed kunnen worden.

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 met kosten voor de maatschappij tot gevolg. Ook landgebruik, afval, watergebruik en geluidsoverlast leiden tot een negatieve milieu-impact. 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. De positieve milieu-impact ten opzichte van de auto wordt alleen voor 'keuzereizigers' berekend: dit zijn reizigers die een keuze kunnen en willen maken tussen de auto en de trein.

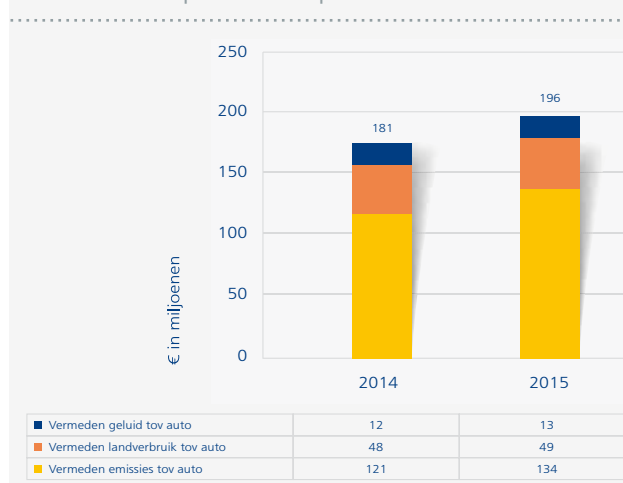
De huidige negatieve milieu-impact bedroeg circa € 107 miljoen (€ 131 miljoen in 2014, aangepaste berekening), onderverdeeld naar ongeveer € 62 miljoen direct als gevolg van NS en circa € 45 miljoen in de keten als gevolg van voor- en natransport, productie van treinen en elektriciteit en infrastructuur. Voor 2015 was de positieve milieu-impact ten opzichte van de auto door vermeden emissies circa € 134 miljoen (€ 121 miljoen in 2014, aangepaste berekening). De positieve impact van geluid en landgebruik ten opzichte van de auto zijn toegevoegd. Het betreft de wegen en geluidsmaatregelen die niet

Negatieve milieu impact



genomen hoeven worden omdat reizigers voor de trein kiezen. Deze factoren verhoogden de totale relatieve positieve impact van de trein en ten opzichte van de auto tot zo'n € 196 miljoen. De verlaging van de negatieve impact en verhoging van de positieve impact van emissies kwam omdat NS sinds 2015 de directe emissies heeft verlaagd door te kiezen voor nieuwe

Positieve impact ten opzichte van auto



windenergie als bron van elektriciteit. In 2015 reed de helft van alle treinen op windenergie. In 2018 zullen alle treinen klimaatneutraal (0 gram CO₂ uitstoot) rijden. Met deze keuze zal NS tussen 2014 en 2018 circa € 70 miljoen minder negatieve milieu-impact en ongeveer € 30 miljoen meer positieve impact veroorzaken. De negatieve milieu-impact verminderde doordat NS in 2015 een deel van haar grond heeft verkocht, waardoor de impact van landgebruik afnam.

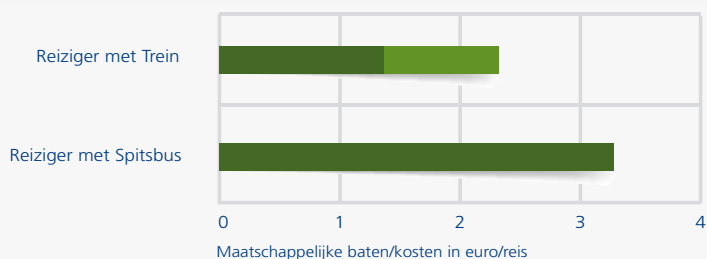
Casus: Alternatieven voor druktereductie Rosmalen-'s-Hertogenbosch

NS had het afgelopen jaar te maken met materieeltekort. In de spits was daarom op sommige trajecten sprake van zeer drukke treinen. NS heeft extra materieel besteld om meer capaciteit te creëren en de drukte te verkleinen. Tot de levering

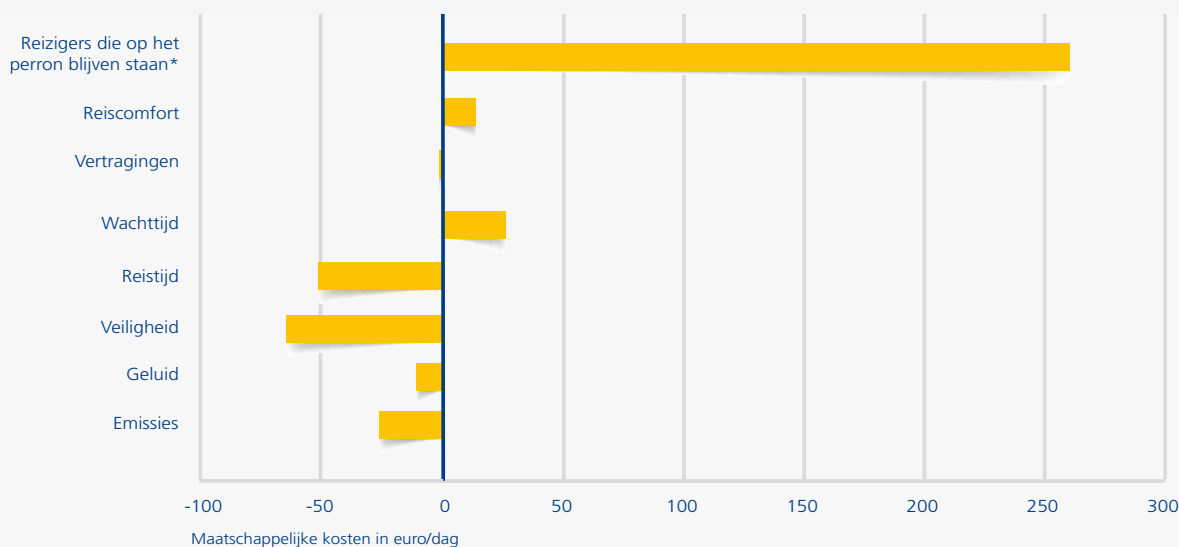
van nieuwe treinen zoekt NS alternatieven om de reiziger zoveel mogelijk comfort te bieden. NS kan een euro maar één keer uitgeven en probeert zo effectief mogelijk te investeren door bij investeringsbeslissingen zowel naar financiële als maatschappelijke kosten en baten te kijken.

Een voorbeeld van een druk traject is Rosmalen-'s-Hertogen-

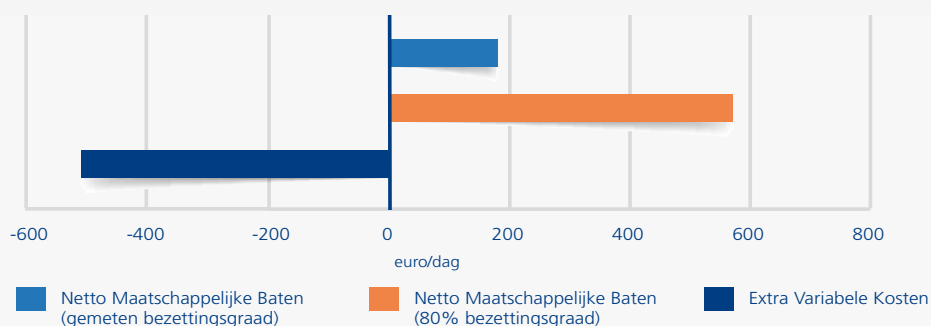
Maatschappelijke kosten voor reizigers met drukke treinen lager dan met spitsbus



Maatschappelijke baten spitsbus zijn laag door lage bezettingsgraad



Financiële kosten spitsbus zijn hoger dan maatschappelijke baten



*Het aantal reizigers dat gemiddeld op het perron blijft staan is onbekend.

bosch, met in de ochtendspits twee keer per uur een Sprinter. Om de drukte te ontlasten zette NS spitsbussen in. Alternatieven zoals een extra stop van de Intercity Nijmegen-'s-Hertogenbosch en de inzet van langere treinen werden overwogen. Om een meer onderbouwde beslissing te nemen met betrekking tot de mogelijke gevolgen van de verschillende maatregelen, zijn de maatschappelijke kosten en baten vergeleken met elkaar op basis van een aantal aspecten, zoals reis(dis)comfort, reistijd, wachttijd, veiligheid, emissies, geluid en additionele variabele kosten. De gebruikte methodiek komt overeen met de methodiek die wordt toegepast in de rest van de impactanalyse. Met uitzondering van de correctiefactor van 1.5 die in de casus gebruikt wordt voor vermeden wachttijd wanneer reizigers niet op het station blijven staan door met de bus te reizen. Uitgebreidere aannames staan beschreven op: www.ns.nl/mvoberekeningen.

Spitsbus: maatschappelijke kosten en baten

De spitsbus wordt ingezet om reizigers op station Rosmalen een comfortabeler en frequenter alternatief voor de trein aan te bieden. Op basis van meetgegevens van de afgelopen maanden, blijkt dat maar een beperkt deel van instappers in Rosmalen kiest voor de spitsbus, waardoor de gemiddelde bezettingsgraad van de bussen tussen 10-20% procent ligt, of zelfs minder. Dit is te verklaren doordat de bus een ruim twee keer langere reistijd heeft dan de trein (zie grafiek). Reizigers ervaren deze langere reistijd negatiever dan de combinatie van kortere reistijd en grotere mate van discomfort in de drukke trein.

De combinatie van lage bezettingsgraad en relatief hoge maat-

schappelijke kosten van de bus ten opzichte van de trein qua veiligheid, geluid en emissies, zorgen ervoor dat de relatieve maatschappelijke baten van de inzet van de spitsbus kleiner zijn dan de extra variabele kosten. Bij een bezettingsgraad van meer dan 80% van de spitsbussen blijken de relatieve maatschappelijke baten in evenwicht te zijn met de extra financiële kosten.

Maatschappelijke baten alternatieven zijn positiever

De twee alternatieven presteren op basis van de vergelijking tussen maatschappelijke baten en extra variabele kosten vele malen beter dan de inzet van spitsbussen. De inzet van materieel met meer capaciteit scoort (zoals verwacht) het beste met bijna vijfmaal hogere maatschappelijke baten. De extra stop van de Intercity heeft ongeveer driemaal hogere maatschappelijke baten in vergelijking met de spitsbus. Ondanks dat de stop extra reistijd betekent voor reizigers die al met de Intercity reizen, wordt dat opgeheven door het extra comfort van de sprinter: minder drukke treinen en minder lange wachttijd doordat vier keer per uur een trein stopt in Rosmalen. De extra variabele kosten van beide alternatieven zijn stukken lager dan de spitsbus.

Conclusie

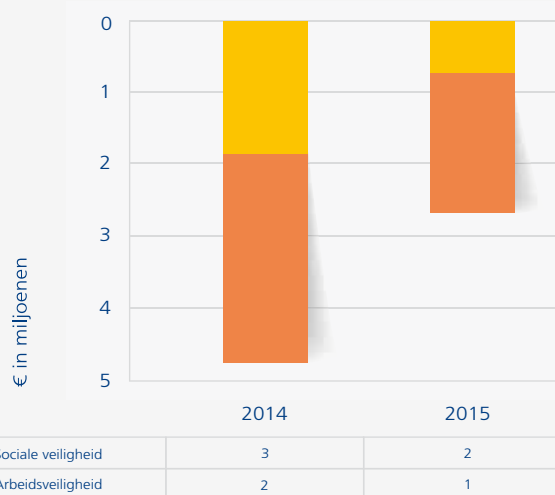
Om het maatschappelijk rendement van spitsbussen te verhogen, moet de bezettingsgraad omhoog, de reistijd verkort en de emissies gereduceerd. Om dit te realiseren kan worden gedacht aan het verbeteren van de communicatie over de bussen, het mogelijk gebruik van spitsstroken en de bussen laten rijden op alternatieve brandstoffen. Deze impactberekening zal worden meegenomen in de aankomende evaluatie van de spitsbussen.

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 2015 ongeveer € 1 miljoen (€ 2 miljoen in 2014). Deze daling is onder meer het resultaat van een betere registratie van ongevallen en verzuim. NS heeft in 2015 verdere stappen gezet om de onveilige arbeidsomstandigheden te verminderen onder andere door de meest kritische werk-

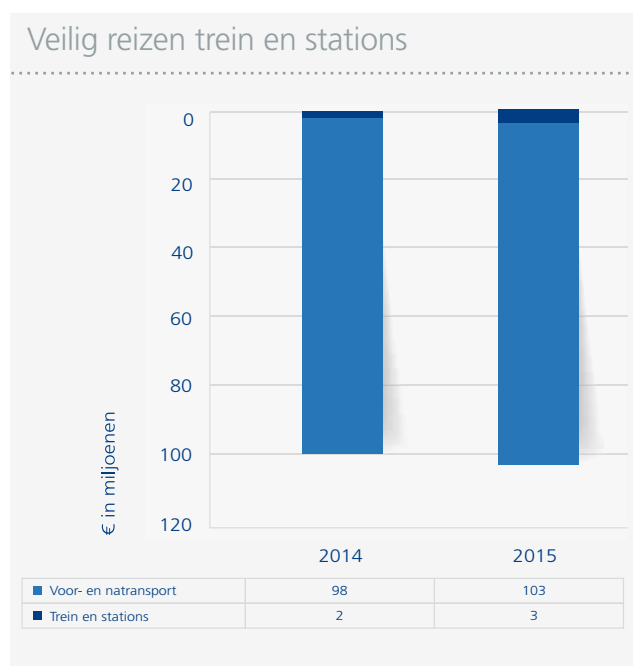
Arbeidsveiligheid en sociale veiligheid



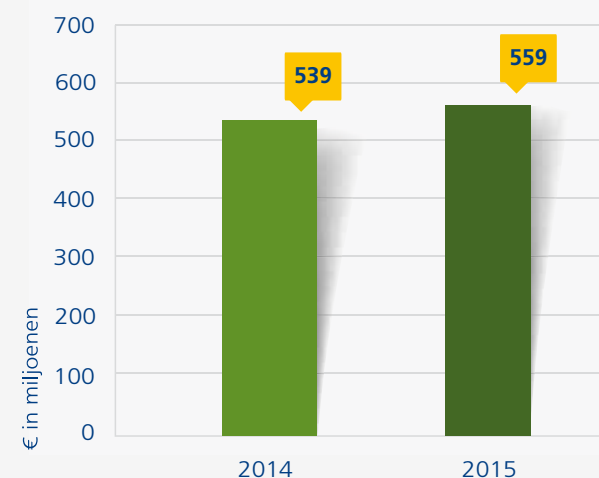
processen en het effect van verbetermaatregelen te meten. Op het gebied van sociale veiligheid heeft NS in 2015 veel aandacht besteed aan het voorkomen van agressie tegen medewerkers en reizigers. Er zijn meerdere maatregelen genomen in samenwerking met partners. We werken aan het verbeteren van sociale veiligheid door inzet extra personeel en meerdere cameratoepassingen, reductie van het aantal zwartrijders door het versneld in gebruik nemen van poortjes op stations en trainingen voor medewerkers. De kosten van agressie van reizigers tegen medewerkers bedroegen in 2015 ongeveer € 2 miljoen, wat lager is dan in 2014. In totaal waren er minder incidenten en vooral minder zware incidenten dan in 2014.

Voor veilig reizen werkt NS samen met partners aan het voorkomen van botsingen, ontsporingen of onveilige situaties op het station. In 2015 waren er minder STS-passages en minder treinen die een gevaarpunt bereikte. Toch nam het aantal incidenten, waarbij sprake was van letsel bij reizigers, in 2015 toe. Door brand in een trein en een botsing tegen een stilstaande goederentrein hebben meerdere reizigers letsel opgelopen, waarvan 1 ernstig. Dit heeft circa € 3 miljoen aan maatschappelijke kosten met zich meegebracht (€ 2 miljoen in 2014). Om veilig reizen te verbeteren, besteden we blijvend aandacht aan veiligheidsinstructies en open communicatie met medewerkers over verbeteringen en werkt NS met ProRail en andere vervoerders samen aan verlaging van het aantal STS-passages en het verbeteren van Automatische Treinbeveiliging.

In het voor- en natransport was het aantal verkeersongeval-



Veilig reizen ten opzichte van auto

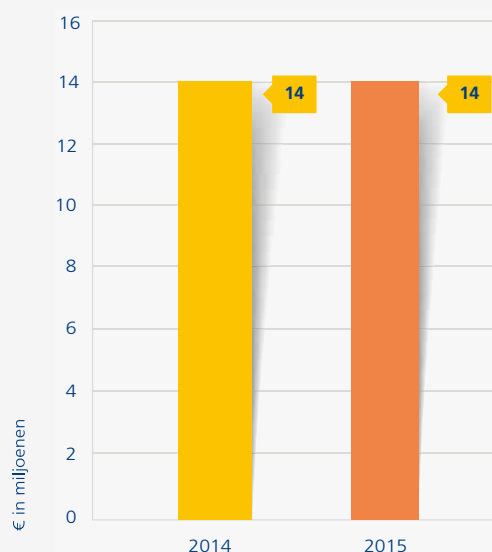


len en de impact daarvan vele malen groter en bedroeg net als vorig jaar circa € 103 miljoen (€ 98 miljoen in 2014). Ten opzichte van vervoer met de auto is reizen met de trein relatief veilig. We berekenden de positieve impact, bestaande uit vermeden ongelukken doordat voor de trein is gekozen, alleen voor 'keuzereizigers'. De maatschappelijke baten van veilig vervoer per trein bedroeg circa € 559 miljoen voor 2015 (€ 539 miljoen in 2014, aangepaste berekening).

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 inzetbaar-

Opleidingen



heid 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 2015 hetzelfde als in 2014 en zijn ongeveer € 14 miljoen.

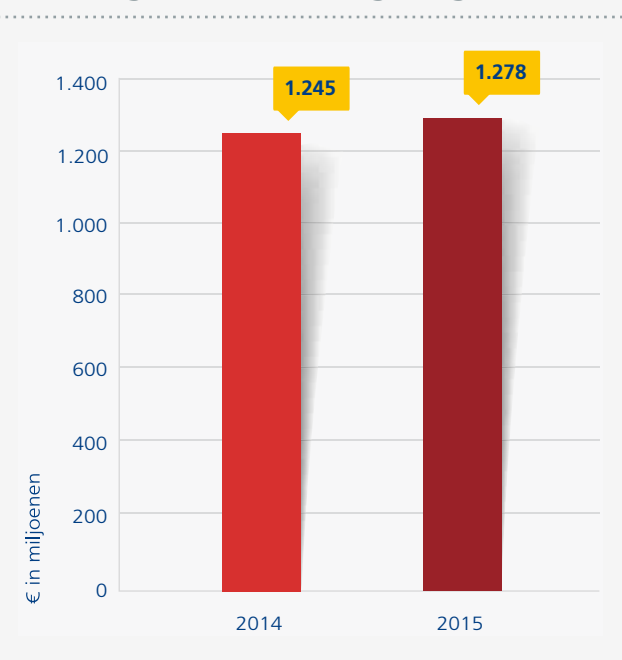
Arbeidsongeschiktheid beperkt de inzetbaarheid van werknemers. Dit heeft negatieve maatschappelijke kosten, doordat bijvoorbeeld ziektekosten en kosten voor uitkeringen stijgen en productiviteit en koopkracht afnemen. NS wil deze impact verbeteren.

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.

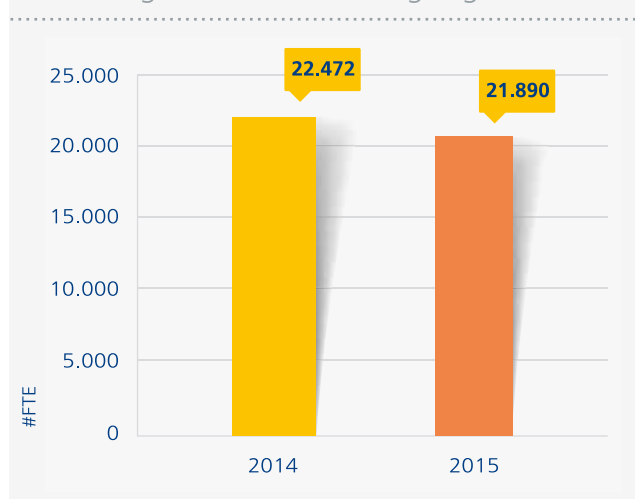
Sociaaleconomische impact door bestedingen en stations

NS heeft een sociaaleconomische impact op de maatschappij door eigen bestedingen zoals inkoop, investeringen en salarissen. Daardoor draagt NS onder meer bij aan toegevoegde waarde en werkgelegenheid bij leveranciers. De economische baten bedroegen € 1.278 miljoen aan toegevoegde waarde (€ 1.245 miljoen in 2014) bij leveranciers, ofwel ongeveer 22.000 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. In 2015 ondernam NS meerdere duurzaam-inkopen-activiteiten, onder andere door deelname aan Railsponsible, een Europees sectorinitiatief voor verduurzaming.

Bestedingen - indirecte toegevoegde waarde



Bestedingen - indirecte werkgelegenheid



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.

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 waarden 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 2014 is de scope van de maatschappelijke impactanalyse uitgebreid met scope 3 emissies en relatieve positieve impact voor geluid en landgebruik. Daarnaast zijn de meetmethoden verbeterd voor drukte, vertragingen, keuzereizigers, water, opleidingen en arbeidsveiligheids incidenten (LTI's), watergebruik. Bij drukte, vertragingen, initiële wachttijd, keuzereizigers, opleidingen, waterverbruik en emissiefactoren van SO_2 , NO_x en PM_{10} is de nieuwe methodiek met terugwerkende kracht toegepast in berekeningen in 2014, waardoor de getallen voor reistijd, emissies, opleidingen en relatieve positieve impact veiligheid en emissies tov de auto zijn gewijzigd ten opzichte van de getallen gepubliceerd in het jaarverslag 2014. Er zijn betere emissiefactoren gepubliceerd voor de andere verontreinigingen van CO_2 , wat de impact van emissies verhoogd. Dit is ook voor 2014 opnieuw berekend en wijkt dus af van de eerder gepubliceerde getallen.
- Per jaar wordt een correctiefactor voor inflatie meegenomen.
- 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.

III Abellio

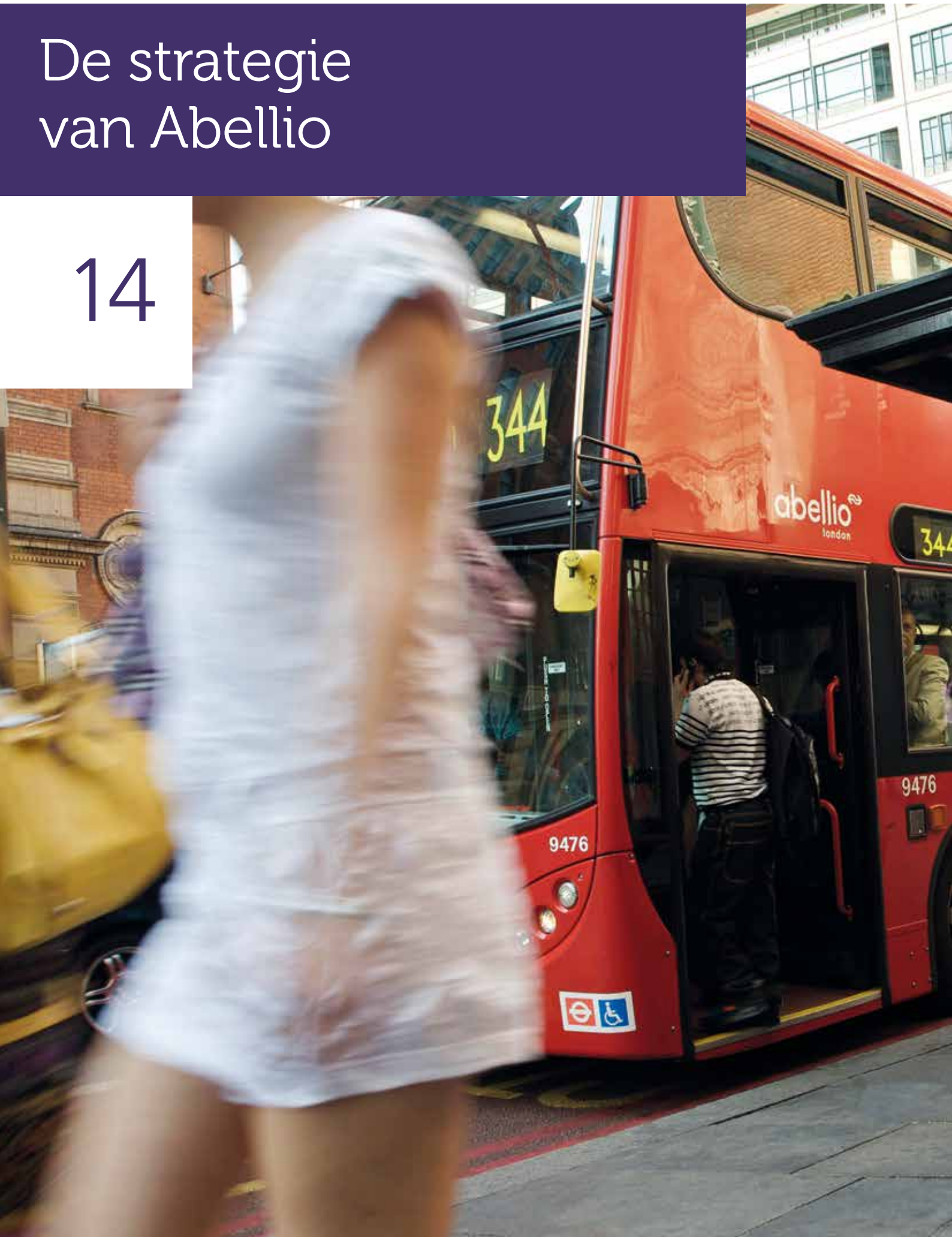
Abellio is een volledige dochter van NS die vooral actief is op de markt voor passagiersvervoer per spoor in de twee Europese landen met de grootste geliberaliseerde markten: het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. In 2015 startte Abellio met de ScotRail-concessie en won het in Duitsland een reeks aanbestedingen. Daarmee is Abellio qua omzet (€ 2,1 miljard, exclusief joint ventures) even groot als de kernactiviteiten van NS. In 2015 kende Abellio een groeiende omzet en een resultaatbijdrage van € 49 miljoen. Ondanks de druk op de toekomstige omzet en winst als gevolg van het aflopen van één, en mogelijk twee, grote Britse concessies, is Abellio een sterk bedrijf.

Iedere dag werken onze Abellio-medewerkers aan veilig, toegankelijk en betrouwbaar openbaar vervoer. Wij streven naar optimale samenwerking met klanten, stakeholders en elkaar. Het medewerkersbestand is net zo divers als onze reizigers. Onze medewerkers (exclusief joint ventures):

- 12.920 medewerkers (12.608 fte) in totaal
- 10.107 medewerkers in het Verenigd Koninkrijk

De strategie van Abellio

14



Abellio is sinds 2003 in het Verenigd Koninkrijk actief en sinds 2009 in Duitsland. Sinds het eerste contract voor Merseyrail groeide het bedrijf uit tot een grote vervoerder in het Verenigd Koninkrijk met de spoorconcessies Northern Rail, Abellio Greater Anglia en ScotRail. Abellio London & Surrey, de busdivisie van Abellio UK, verzorgt busdiensten in het centrum, zuiden en westen van Londen en in het noorden van Surrey. In Duitsland is Abellio actief in twee regio's, Noordrijn-Westfalen (NRW) en Mitteldeutschland. Abellio en NS streven ernaar de positie van Abellio in deze landen te versterken.

Abellio is in 2015 weliswaar met de exploitatie van de ScotRail-concessie begonnen en heeft opnieuw met succes op spoorconcessies in Duitsland geboden. De concessie voor Northern Rail wordt na maart 2016 niet verlengd. Abellio richt zijn strategie daarom op het behoud van het huidige internationale portfolio en het beschermen van de onderliggende inkomstenbronnen buiten Nederland. De nadruk ligt daarbij op selectieve deelname aan aanbestedingen op markten waar het bedrijf actief is.

Abellio draagt bij aan de doelstellingen van NS: voldoen aan de financiële en operationele prestatie-eisen voor het Nederlandse hoofdrailnet en de Lange Termijn Spooragenda voor het OV in Nederland. Onze strategie steunt op drie pijlers: prepare/voorbereiden, learn/leren en earn/verdiene.

- **Prepare/Voorbereiden**

NS besloot in de vroege jaren 2000 te bekijken of het de geliberaliseerde spoormarkt zou kunnen betreden. In 15 jaar heeft NS-dochter Abellio een sterke positie opgebouwd in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Tegelijkertijd zijn andere Europese spoorondernemingen, zoals DB en SNCF, actief op de Nederlandse OV-markt. Met de invoering van nieuwe Europese wetgeving, zoals het Vierde Spoorwegpakket, merken wij dat onze buitenlandse activiteiten de onderneming versterken.

Abellio heeft dan ook een strategische prioriteit om eventuele verdere deregulering van de markten voor te bereiden en de positie van NS in de huidige, geliberaliseerde Europese markten te consolideren door OV-aanbestedingen te winnen en te exploiteren, met als zwaartepunt het spoor in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Door één NS met een duidelijke focus op de belangrijkste spoormarkten van Noordwest-Europa op te bouwen, krijgt NS een sterke positie op de Europese markt.

- **Learn/Leren**

NS leert van de ervaring die Abellio internationaal opdoet

met efficiënt opereren in een uiterst commerciële omgeving, groeiende reizigersaantallen en omzetten, en kostenbeheersing. Tegelijkertijd heeft Abellio steeds best practices uit Nederland meegenomen in biedingen en exploitatie in het buitenland. Dit betekent dat we in alle landen profiteren van de ervaring die we met internationale aanbestedingen en concessies hebben opgedaan. Daardoor blijven onze activiteiten in alle markten, inclusief het Nederlandse hoofdrailnet, concurrerend. In de toekomst willen Abellio en NS intensiever gaan samenwerken aan een gezamenlijke 'leeragenda'. Abellio is in 2016 met een benchmark begonnen ten behoeve van de concessie voor het Nederlandse hoofdrailnet en levert zo toegevoegde waarde voor de positie van NS in Nederland.

- **Earn/Verdiene**

De derde strategische prioriteit van Abellio is een duurzaam, solide financieel resultaat, beheersing van risico's, investeringen op een aanvaardbaar niveau en goede niet-financiële resultaten. Het doel is een gediversifieerde portfolio van duurzame inkomsten en handhaving van de solide winstgevendheid. In 2015 behaalde Abellio een resultaatbijdrage (EBIT) van € 49 miljoen. Het streven is de financiële prestaties de komende jaren op dit niveau te houden, al zal dat in 2016 moeilijk worden.

Alle contracten van Abellio in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland zijn winstgevend. Dat is het gevolg van onze selectieve groeistrategie, gedisciplineerde biedingsprocedure en doeltreffende risicoanalyses op deze sterk concurrerende markten. Concurrentie bij aanbestedingen bevordert een cultuur van professionele mobilisatie en langdurige financiële en operationele verbetering binnen ons bedrijf.

Abellio draagt bij aan de winstgevendheid van NS. De 'verdiencultuur' bij Abellio werkt direct door in de 'leeragenda' van NS. Bovendien is het geïnvesteerd vermogen relatief beperkt, terwijl daarop een rendement wordt behaald van 18%. De verwachting is dat dit in de toekomst zo blijft.

Hierbij kort enkele voorbeelden van ervaringen buiten Nederland die nuttig zijn gebleken voor de NS Groep als geheel en die ook in de toekomst voordelen kunnen opleveren.

- *Omzetbeheer*: Aanbestedingen en exploitatie in het Verenigd Koninkrijk kunnen alleen succesvol zijn als de toekomstige reizigers aantallen en de omzet worden vergroot met modellen, gerichte marketing en yield management. Er bestaat een nauw verband tussen het werken met omzetmodellen en het opstellen van dienstregelingen. Wijzigingen van de dienstregeling worden vaak doorgevoerd om de omzet te optimaliseren en de franchiseafdrachten aan het Department for Transport te verhogen. Dat vergroot de kans op het winnen van een aanbesteding. In Nederland wordt bij het opstellen van de dienstregeling minder vaak gebruik gemaakt van omzetmodellen; daar is het voldoen aan de capaciteitsprognoses een belangrijker factor. Nu binnen NS de financiële druk toeneemt, kunnen omzetmodellen een manier zijn om de financiële resultaten van NS te verbeteren zonder kostenbesparing. Ook kunnen hiermee nog aantrekkelijkere aanbiedingen voor de daluren ontwikkeld kunnen worden, om de drukte in de treinen in en rond de spits te verminderen.
- *Materieel*: In 2015 zijn Abellio en NS begonnen met de aankoop van nieuw materieel. Een programma voor de uitwisseling van best practices maakt het mogelijk ervaringen te delen waarvan beide partijen profiteren. Het programma richt zich op governance, het betrekken van klanten, stakeholders en medewerkers bij het proces, innovatieve financieringsmethoden, design en projectbeheer.
- *Besparingen*: Om met succes OV-concessies te kunnen exploiteren in een markt waarin steeds moet worden geboden op zowel nieuwe als bestaande concessies, moet Abellio efficiënt en kostenbewust werken. Een kostenbesparingsproject heeft geleid tot een aanzienlijke verlaging van de bedrijfskosten bij Abellio Greater Anglia.
- *Veiligheid*: Aandacht voor de veiligheid, bijvoorbeeld door toegangspoortjes, heeft de reizigersinkomsten en de klanttevredenheid bij Northern Rail vergroot.
- *Mobilisatie*: De mobilisatie van de STS-franchise bleek een sleutelproject voor Abellio Duitsland en de Abellio Group. Krachtige en praktische instrumenten voor projectmanagement ('mobilisatietoolbox'), sterke banden met vervoersautoriteiten op lokaal, regionaal en nationaal niveau, uiterst efficiënte besluitvormingstrajecten (tenderboardprocedures, managementreviews) en grondige kennis van de belangrijk-

ste technische systemen bleken de juiste mix voor de grootste mobilisatie van een particuliere vervoerder in Duitsland tot nu toe.

- *Internationale treindiensten*: Het nieuwe Niederrhein-Netz loopt niet meer dan 17 kilometer op Nederlandse bodem, maar betekent wel een enorme verbetering voor het grensoverschrijdende OV in de regio Arnhem-Nijmegen. Met dit project laat Abellio Duitsland zien dat landsgrenzen geen barrière hoeven te zijn als technische kennis van diverse stroom- en veiligheidsvoorzieningen gecombineerd wordt met intensieve contacten met (internationale) stakeholders en efficiënte besluitvorming aan de top.

Door best practices uit te wisselen, blijft Abellio de belangrijkste opdracht van NS steunen: de operationele en financiële prestaties leveren die in de concessie voor het Nederlandse hoofdrailnet en de Lange termijn Spooragenda zijn vastgelegd.

Abellio Verenigd Koninkrijk

15



Beschrijving Britse spoormarkt

Op de Britse markt voor reizigersvervoer per spoor wordt jaarlijks € 14 miljard omgezet. De markt is in 1994 volledig gereguleerd en is momenteel onderverdeeld in 22 franchises of concessies van aanzienlijke omvang, die doorgaans elke 7 tot 15 jaar opnieuw worden aanbesteed. Dit biedt mogelijkheden om aan aanbestedingen deel te nemen.

2015 in een notendop

In 2015 werd Abellio UK de derde reizigersvervoerder per spoor van het land, met een omzet (inclusief joint ventures) van € 2,3 miljard. Het bedrijf heeft de ambitie om op lange termijn een divers portfolio van duurzame inkomsten te behouden. Het staat voor de uitdaging deze positie op korte termijn te handhaven, omdat de Northern Rail-franchise in april 2016 afloopt en aan de Greater Anglia-franchise mogelijk in oktober 2016 een einde komt.

Abellio UK concentreert zich op uitstekende operationele prestaties bij alle Britse bedrijven en heeft daarnaast een groot aanbestedingsteam. In 2015 heeft Abellio UK zich gericht op de voorbereiding van de aanbestedingen van Northern Rail en East Anglia (East Anglia heet nu nog Abellio Greater Anglia, maar wordt in 2016, als de winnaar van de concessie met de exploitatie begint, omgedoopt tot East Anglia). Beide concessies worden momenteel geëxploiteerd door Abellio, al is Northern Rail een 50-50 joint venture met Serco. 2015 was dus het eerste jaar dat Abellio opnieuw moest bieden op bestaande franchises. Abellio heeft in juni een zelfstandig bod op de Northern Rail-concessie uitgebracht. Het was een teleurstelling dat het DfT (Britse ministerie van verkeer) in december bekendmaakte dat Abellio het contract om als enige exploitant van Northern Rail verder te gaan, niet had gewonnen.

In december heeft Abellio het bod op de East-Anglia-franchise uitgebracht, ook ditmaal zonder partner. Het DfT maakt naar verwachting in juni 2016 bekend aan wie de East Anglia-concessie gegund wordt. De franchise gaat in oktober 2016 in. Abellio UK heeft in december 2015 een 'DfT Passport' gekregen. Dit is drie jaar geldig en betekent dat een groot deel van de prequalificatiefase van de aanbestedingsprocedure kan worden overgeslagen.

Vooruitzichten voor 2016

Ondanks de grote concurrentie op de Britse spoormarkt zijn er door het grote aantal concessies volop mogelijkheden om, naast de ScotRail- en Merseyrail-concessies, marktaandeel te behouden. Abellio UK doet dit door aanbestedingen zorgvul-

dig te selecteren, met een goed bod te komen en de focus op prijs van de concurrentie het hoofd te bieden door in het bod op te nemen dat gedurende de gehele looptijd van het contract efficiency's worden bereikt door te blijven veranderen en verbeteren.

Organisatie en medewerkers

Abellio UK beheert bestaande contracten op een wijze die nadruk legt op empowerment van de lokale managementteams. We leggen operationele en financiële verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie neer, met daarbij een inbreng van deskundigen in het centrale managementteam, maar altijd met veiligheid als prioriteit. Daarnaast investeren we in het aanbestedingsteam, dat daardoor over relevante kennis en ervaring kan beschikken. Personeelsinitiatieven waren in 2015 onder andere de jaarlijkse tevredenheidsonderzoeken, regelmatige informatievoorziening, en beloningsregelingen die ervoor zorgen dat het personeel zich bij het bedrijf betrokken voelt, zoals een winstdelingsprogramma bij Abellio Greater Anglia en ScotRail.

Maatschappelijke betrokkenheid in het Verenigd Koninkrijk

Abellio vindt dat haar verantwoordelijkheid verder gaat dan de reis van A naar B. Abellio steunt de landelijke Community Rail-programma's door lokaal partnerschappen aan te gaan en vrijwilligers te leveren. We ondernemen allerlei activiteiten: van het reinigen en herinrichten van stations tot de marketing van lokale diensten bij bijzondere evenementen en de ombouw van spoorvastgoed ten behoeve van de gemeenschap, bijvoorbeeld tot cafés of activiteitenruimtes. Abellio zorgt voor financiering en stimuleert medewerkers om met nieuwe ideeën te komen en financiële en praktische steun te verlenen. Zo proberen we duurzame samenwerkingsverbanden op te zetten met de lokale spoorgemeenschap en de reizigers. In 2015 hebben we een kleuterschool in Londen gesteund en de Railway Children Charity, die dakloze kinderen helpt die alleen op straat wonen. We hebben de nationale fietsclub San Fairy Ann geholpen en financiële steun verleend aan het London Transport Museum en het Railway Benefit Fund voor spoorwegmedewerkers.

Nieuw: ScotRail

Abellio ScotRail is op 1 april 2015 met de exploitatie begonnen. De franchise loopt zeven jaar, en kan eventueel met drie jaar worden verlengd. ScotRail verzorgt reizigersvervoer in heel Schotland, in de vorm van Intercity-, regio- en voor-

stadsdiensten op het Schotse nationale spoorwegnet. Het net heeft een centrale as (Glasgow-Edinburgh) met een grote vervoersdichtheid en vertoont grote overeenkomsten met het Nederlandse hoofdrailnet (de Randstad). Abellio ScotRail heeft 4.786 mensen in dienst en vervoert dagelijks 227.000 reizigers. Schotland is het meest autonome deel van het Verenigd Koninkrijk en we hebben in onze plannen voor ScotRail het land een spoorwegnet willen geven waar Schotland als geheel beter van wordt, namelijk economische groei stimuleren voor een eerlijker, gezonder, sterker en groener Schotland. In september 2015 zijn we met de exploitatie van de nieuwe Borders Railway begonnen: zo'n vijftig kilometer nieuw spoor voor passagiersvervoer, de langste spoorbaan die in ruim honderd jaar in het Verenigd Koninkrijk is gebouwd.

Klanttevredenheid

90% in 2015

Punctualiteit

90,3%

Veiligheid

16

Lost Time Injury frequency rate

5,0

De reiziger staat voorop

De ScotRail-franchise omvat initiatieven om overal op het Schotse net de kwaliteit van de dienstverlening in de treinen en op de stations te verbeteren. Op diverse operationele niveaus voeren we maatregelen door om onze dienstverlening en prestaties te verbeteren en zullen we hun effect op de klanttevredenheid onderzoeken. Voorbeelden van deze maatregelen:

- opzetten van een Intercitynet: eind 2018 vervangt Abellio op de Intercitydiensten de huidige treinen door hogesnelheidstreinen;
- gereviseerde treinen en extra capaciteit: in de treinen komen wifi, uitgebreidere catering en voorzieningen voor bagage;
- sneller en comfortabeler reizen: treinen van acht bakken zorgen voor minder drukte in de trein en kortere reistijden;
- voorkomen van incidenten: nauwe samenwerking met Network Rail, bijvoorbeeld door gezamenlijke planning van werkzaamheden;
- programma voor stationsverbetering: betere catering, meer

parkeerplaatsen, meer winkels en het station als 'toegangspoor tot de stad' zorgen voor een betere reizigersbeleving op de stations;

- betere prijsstelling: flexibele kaartverkoop ('carnets') en korting op geldende tarieven met behulp van SMART-technologie;
- gemakkelijker van deur tot deur reizen: onder andere een nieuwe app voor reisinformatie, informatiebalies, informatieschermen met aansluitende bussen en veerboten, gebruik van smartcards en meer fietsenstalplaatsen.

ScotRails alliantie met Network Rail

Network Rail is verantwoordelijk voor de spoorinfrastructuur in het Verenigd Koninkrijk en Abellio ScotRail werkt met Network Rail samen in een 'alliantie'. De twee organisaties hebben daartoe in april 2014 een overeenkomst gesloten. Deze is in 2015 in werking getreden.

ScotRail's Bike & Go

Abellio zal in de eerste twee jaar van de franchise op tien stations beginnen met het Bike & Go-programma voor fietsverhuur. Het programma is in de eerste helft van 2015 gestart. In Glasgow, Stirling en Edinburgh loopt Bike & Go via de nieuwe CyclePoints, die fietsers ook een veilige stalling, fietsreparatie, fietsaccessoires en fietsinformatie bieden.

Abellio Greater Anglia

Abellio is op 5 februari 2012 begonnen met de exploitatie van de Greater Anglia-franchise, die loopt tot 16 oktober 2016. Greater Anglia verzorgt intercity- forenzen- en plattelandsdiensten in het oosten van Engeland, inclusief de Stansted Express, de verbinding tussen het centrum van Londen en luchthaven Stansted.

Abellio Greater Anglia heeft 2.859 mensen in dienst en vervoert dagelijks 179.000 reizigers. Op 31 mei 2015 heeft Abellio Greater Anglia in opdracht van Transport for London diverse treindiensten overgedragen aan Crossrail en LOROL. Hierdoor is het aantal kilometers dat Abellio Greater Anglia exploiteert met zo'n 15% gedaald en de reizigersinkomsten met zo'n 19%.

Klanttevredenheid

In enkele landelijke klanttevredenheidsonderzoeken die in 2015 zijn gehouden, gaf 81,0% van de reizigers de dienstverlening van Abellio Greater Anglia een 7 of meer. Dat is vergelijkbaar met 2014.

Punctualiteit van Abellio Greater Anglia

Abellio Greater Anglia behaalde een punctualiteitsscore van 89,6%, een daling van 1,2% ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze lagere score was het gevolg van het extreme herfstweer, defecte treinen en infrastructuurproblemen.

Veiligheid

Abellio Greater Anglia kende in 2015 10 sts-passages. Dat is minder dan in 2014 (21). Het totaal aantal roodseinpassages van Abellio UK (inclusief de joint ventures) was 47. Dat lijkt gelijk aan de 47 van 2014, maar in dat cijfer is ScotRail niet meegeteld. Het aantal STS-passages exclusief ScotRail daalde in 2015 van 47 naar 31.

Lost Time Injury frequency rate

De LTIFR voor ongevallen bij Abellio Greater Anglia was 6,9 in 2015 en 4,9 in 2014.

Milieu

Met de overdracht van treindiensten van Abellio Greater Anglia aan Crossrail en LOROL per 31 mei 2015 is ook de toedeling van tractie-energie door Network Rail gewijzigd. De betrouwbaarheid van deze toedeling kan op dit moment nog niet worden bevestigd door Network Rail en zal onze-ker blijven tot de eindafrekening in juni 2016. Omdat tractie-energie een belangrijke component is voor de berekening van de parameter 'CO₂-emissie per reizigerskilometer', kunnen we deze parameter op dit moment niet voldoende betrouwbaar berekenen. Om die reden hebben we deze parameter niet opgenomen in dit jaarverslag en kan onze accountant (EY) geen oordeel geven over deze parameter.

Northern Rail en Merseyrail

Naast volledige dochters heeft Abellio een belang van 50% in Northern Rail en Merseyrail. De andere 50% is in beide gevallen in handen van Serco Group plc. De Northern Rail-franchise, die sinds 2004 geëxploiteerd wordt, loopt op 31 maart 2016 af. De 5.172 medewerkers vervoeren dagelijks 270.000 reizigers in Noord-Engeland. De Merseyrail-concessie is in 2003 van start gegaan en loopt in 2028 af. Merseyrail vervoert met 1.254 medewerkers dagelijks ruim 110.000 reizigers in en rond de regio Liverpool, een van de drukste spoornetten in het Verenigd Koninkrijk.

Abellio London & Surrey

Abellio London & Surrey exploiteert 76 busroutes in het centrum, het zuiden en het westen van Londen en het noorden van Surrey, onder andere van en naar de luchthaven Heathrow. Abellio London & Surrey heeft 2.294 medewerkers. Er worden 769 bussen geëxploiteerd vanuit 6 remises. In december 2015 hebben we drie nieuwe routes in Londen aan ons netwerk toegevoegd. Op een daarvan rijden we met milieuvriendelijke New Routemaster-bussen. We zijn 3 routes kwijtgeraakt, maar hebben er in Londen 5 nieuwe bijgekregen, waarop we in 2016 gaan rijden. Bij de London Transport Awards is Abellio London & Surrey uitgeroepen tot busexploitant van het jaar.

Klanttevredenheid

De tevredenheidscijfers over ons busvervoer worden elk jaar in april gepubliceerd. Daarom geven we hier de cijfers voor 2014. De klanttevredenheid over de busdiensten in Surrey lag in 2014 op 86%, iets onder het nationale gemiddelde van 88%.

Prestaties

Onze Londense busactiviteiten leveren elk jaar opnieuw uitstekende prestaties. We stonden qua prestaties boven aan de ranglijst van Transport for London.

Lost Time Injury frequency rate

De LTIFR voor Abellio London Bus & Surrey was 1,8 in 2015 en 4,0 in 2014.

Milieu

De CO₂-uitstoot was 1.097 gram per buskilometer in 2014 en 1.073 gram per buskilometer in 2015.

Abellio Duitsland

16

- Zug wird in Letmathe geteilt -
4 RE 89456
4 RE 16
Siegen
Iserlohn

9

9



Beschrijving Duitse spoormarkt

De Duitse regionale spoormarkt heeft een omvang van ongeveer € 10 miljard per jaar en een net van 670 miljoen treinkilometers. De markt wordt sinds 2003 geliberaliseerd en de verantwoordelijkheid voor de organisatie ligt bij de 16 Duitse deelstaten, die hun regionale markt allemaal anders besturen. Dit heeft geleid tot de oprichting van 27 regionale vervoersautoriteiten, die allemaal een ander aanbestedingsregime hanteren, maar ook tot een grote stroom potentiële concessies. Tot ten minste 2017 is er sprake van een zeer grote aanbestedingsgolf.

2015 in een notendop

Abellio heeft de afgelopen jaren een goede concurrentiepositie op de Duitse spoormarkt opgebouwd. Bij aanbestedingen zet Abellio in op beheerste groei. Daarbij kiezen we voor selectief en verstandig inschrijven en professionele mobilisatie en exploitatie. Zo heeft Abellio Duitsland zijn marktpositie in 2015 aanzienlijk versterkt, toen 3 belangrijke aanbestedingen werden gewonnen: de grootste deelconcessie van de Rhein-Ruhr-Express (RRX), beide deelconcessies van DISA (Dieselnetz Sachsen-Anhalt) en de grootste deelconcessie van de Stuttgarter Netze (STN). RRX en DISA zijn definitief, maar de beslissing over STN is door een concurrent aangevochten. Hierover moet de rechter nog een definitief oordeel vellen. Dankzij de gegunde concessies staat Abellio in 2015 in de top 2.

Vooruitzichten voor 2016

Zelfs na de aanbestedingsgolf zal de markt naar verwachting goed blijven, mede omdat de bondsregering de financiële steun aan het regionale spoorvervoer in 2015 heeft verhoogd. Abellio is sterk vertegenwoordigd in twee regio's: Noordrijn-Westfalen, met drie lopende concessies en twee in de mobilisatiefase, en Mitteldeutschland, waar in december 2015 met de exploitatie van een concessie is begonnen en een andere concessie in de mobilisatiefase zit. Mocht de STN definitief worden gegund, dan hebben we ook in een derde regio, Zuid-Duitsland, een concessie in de mobilisatiefase.

Organisatie en medewerkers

Vanwege de recente groei van onze Duitse activiteiten hebben we geïnvesteerd in een robuustere bedrijfsinfrastructuur, inclusief een hoofdkantoor in Berlijn, dat in juni 2015 officieel is geopend, en een regionale substructuur met afzonderlijke directeurs voor elk van de disciplines bieden, mobiliseren en exploiteren.

Nieuw: Abellio Mitteldeutschland

Abellio Mitteldeutschland heeft in 2015 een succesvol bod uitgebracht op de DISA-franchise. DISA gaat in 2018 van start en loopt tot en met 2032. De concessie omvat 13 lijnen (bijvoorbeeld Halle-Goslar, Magdeburg-Wolfsburg en Magdeburg-Erfurt), 140 stations, 52 treinstellen en 17.000 reizigers per dag. DISA gaat ook Berlijn met Saksen-Anhalt verbinden. Abellio verzorgt dan nog eens 8,6 miljoen treinkilometers per jaar.

In december 2015 heeft Abellio Mitteldeutschland ook een succesvol begin gemaakt met de exploitatie van het Saale-Thüringen-Südharz-Netz (STS). Dat bestaat uit 10 lijnen, 120 stations en 575 kilometer spoor. Het net verbindt de deelstaten Saksen-Anhalt, Thüringen, Saksen, Hessen en Nedersaksen en omvat steden als Leipzig, Weimar en Erfurt. Abellio Mitteldeutschland is gevestigd in Midden-Duitsland. Het heeft een kantoor in Halle en een in 2015 geopende werkplaats in Sangerhausen. Met 9,2 miljoen treinkilometers per jaar is het STS het grootste Duitse net dat door een concurrent van Deutsche Bahn wordt bereden.

Nieuw rollend materieel

Voor het STS-net heeft Abellio nieuw rollend materieel besteld: Bombardier Talent 2-treinen. Die zijn ruimer en comfortabeler dan het oude materieel. Er rijden inmiddels 35 van deze nieuwe treinen op het STS-net. Alle rijtuigen hebben airconditioning, alle stoelen hebben veel beenruimte en een stopcontact en ook qua ontwerp en techniek zijn er enkele nieuwigheden: de treinen zijn niet alleen voorzien van een lounge, maar ook van versterkers voor het mobiele telefoonsignaal, een kaartjesautomaat en schermen met reisinformatie en aansluitingen. In de nieuwe treinen is er ook meer plaats voor fietsen en rolstoelen. Verder hebben alle treinen een mobiele hellingbaan, zodat mensen in een rolstoel gemakkelijk de trein in kunnen, en is er bij het treinontwerp rekening gehouden met rolstoelers, onder meer met gelijkvloerse toiletten.

Klantenservice

Abellio verleent klantenservice via een servicetelefoon die 24 uur per dag, zeven dagen per week bereikbaar is. Reizigers kunnen telefonisch en per e-mail contact met ons opnemen. Abellio heeft bemande servicecentra in Halle, Leipzig, Markranstädt en Erfurt. Verder heeft Abellio nieuwe, eigen ticketsystemen ingevoerd, met loketten in 15 stations, 76 kaartautomaten met een innovatieve gebruikersinterface en ten minste één kaartautomaat in elke trein. Het net is op nog meer punten verbeterd, onder andere door de sneltreinen tussen Leipzig en Erfurt/Saalfeld sneller

te maken en van een nieuwe catering-service te voorzien en door gratis fietsvervoer op treinen in Saksen-Anhalt en Thüringen.

Nieuwe werkplaats

Abellio heeft in het hart van het Saale-Thüringen-Südharz-Netz, in Sangerhausen, een nieuwe werkplaats geopend, die daarmee bereikbaar is vanuit de eindbestemmingen van alle trajecten: Saalfeld, Eisenach, Erfurt, Leipzig, Halle en Kassel. In deze ultramoderne werkplaats kan zowel het interieur als het exterieur van alle soorten rollend materieel worden onderhouden en hersteld. De Talent 2-treinen worden elke 30 rijdagen in Sangerhausen gecontroleerd. Op het terrein bevinden zich ook reinigingsfaciliteiten en stelplaatsen voor de treinen.

Abellio Noordrijn-Westfalen

Abellio NRW heeft een geslaagd bod uitgebracht op RRX, de ruggengraat van het spoorstelsel, en in juni 2015 de grootste deelconcessie gegund gekregen. Abellio exploiteert er twee lijnen: RE1 (Hamm - Dortmund - Düsseldorf - Keulen - Aken) en RE11 (Düsseldorf - Essen - Dortmund - Paderborn - Kassel). De exploitatie begint in december 2018. Abellio verzorgt dan 6,2 miljoen treinkilometers per jaar.

Vanaf eind 2016 gaat het Nieder-Rhein-Netz (NRN) Arnhem met Düsseldorf verbinden. Voor deze dienst worden er 21 Flirt 3-treinen (waaronder zeven driesysteemtreinen) gebouwd. Op de 17 kilometer die het traject door Nederland voert, moeten de Flirt 3-treinen met 3 verschillende stroomsystemen (1500 V, 15 kV en 25 kV) in combinatie met 3 treinbeveiligingsystemen (ATB, ETCS en PZB) uit de voeten kunnen. Hiervoor wordt een nieuwe werkplaats gebouwd in Duisburg.

De twee concessies in de mobilisatiefase zijn:

Nieder-Rhein-Netz
Start: December 2016
Eind: 2028
19.000 reizigers per dag
21 treinstellen
Rhein-Ruhr-Express (RRX) – RE 1/11
Start: December 2018 en medio 2020
Eind: 2033
40.000 reizigers per dag
29 treinstellen

In de exploitatie zet Abellio NRW sterk in op hoogwaardige kwaliteit. In juni 2015 mocht Abellio NRW de gouden me-

daille 2014 voor uitstekende prestaties van vervoersautoriteit NWL (Zweckverband Nahverkehr Westfalen-Lippe) in ontvangst nemen. Ook bij de andere grote vervoersautoriteit in NRW, de VRR (Verkehrsverbund Rhein-Ruhr), staat Abellio in de top van de kwaliteitsranglijsten.

De drie concessies die worden geëxploiteerd zijn:

Emscher Ruhrtal-Netz
Start 2005
Einde: 2019
2.000 reizigers per dag
95,0% punctualiteit
3 treinstellen
Ruhr-Sieg-Netz
Start 2007
Einde: 2019
22.000 reizigers per dag
91,8% punctualiteit
17 treinstellen
Der Mungstener (S7)
Start 2013
Einde: 2028
13.000 reizigers per dag
96,0% punctualiteit
9 treinstellen

Abellio Zuid-Duitsland

Onder voorbehoud van een definitieve gerechtelijke uitspraak heeft de vervoersautoriteit NVBW (Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg) in november 2015 het contract voor deelconcessie 1 van het STN-net aan Abellio Duitsland gegund. Vanaf juni 2019 neemt Abellio Duitsland geleidelijk de exploitatie over van Stuttgart - Mühlacker - Pforzheim/Bruchsal, Stuttgart - Heilbronn - Mannheim/Osterburken en Stuttgart - Tübingen. Abellio verzorgt dan 6,8 miljoen treinkilometers per jaar met 43 splinternieuwe treinen.

Westfalenbahn

Naast haar eigen concessies heeft Abellio Duitsland een minderheidsbelang van 25% in Westfalenbahn. Westfalenbahn exploiteert één concessie in Noordrijn-Westfalen en Nedersaksen (het Teutoburger-Wald-Netz tussen Paderborn, Münster en Bad Bentheim, met 4,0 miljoen treinkilometers en 26.000 reizigers per dag) en heeft in 2015 met succes de EMIL-concessie (Emsland/Mittelland-Netz) gemobiliseerd. EMIL (5,4 miljoen treinkilometers) omvat 585 kilometer spoor en de trajecten Münster-Emden en Braunschweig-Rheine/Bielefeld.

Qbuzz

17



Qbuzz is het OV-busbedrijf van NS in Nederland. Qbuzz rijdt busdiensten in de provincies Utrecht, Groningen, Drenthe en Friesland. In het startjaar 2008 is Qbuzz begonnen met busdiensten in Friesland en Rotterdam. In 2009 heeft Qbuzz de concessie Groningen-Drenthe gewonnen. Sinds december 2013 verzorgt Qbuzz de bus- en tramdiensten in en om Utrecht, onder de naam U-OV. Qbuzz heeft in totaal 1.832 fte's en een ziekteverzuimcijfer in 2015 van 7,4% & (7,6% in 2014).

Samenwerking met NS

Vanaf de oprichting in 2008 maakt Qbuzz onderdeel uit van de Nederlandse NS-organisatie; NS bezat tot 2013 49% van de aandelen. In 2013 is het resterende deel (51%) overgenomen en is Qbuzz bij Abellio ondergebracht.

Als 100% deelneming draagt Qbuzz bij aan de ontwikkeling van de deur-tot-deurstrategie van NS. In 2015 is de samenwerking met Abellio en NS geïntensiveerd en is begonnen met het ontwikkelen van een innovatieve 'door-to-door'-app. Andere voorbeelden van succesvolle initiatieven zijn het U-OV Gemaksabonnement in Utrecht en het in de treinen omroepen van aansluitende busdiensten op regionale treinstations van Utrecht. Utrecht Centraal wordt daardoor minder belast en vaak zijn reizigers eerder op hun bestemming. In Groningen-Drenthe is de ontwikkeling van de Qliner en Qlink concepten een groot succes.

Qbuzz is een goed renderende onderneming (EBIT 2015: € 9 miljoen) en heeft aangetoond grote concessies succesvol te kunnen implementeren. Na de initiële investeringen in het eerste jaar is Qbuzz in staat het tweede jaar operationeel break-even te draaien. Op basis van innovatieve business cases en goed management ziet Qbuzz kans het rendement te vergroten in de opvolgende jaren.

Groningen-Drenthe

Kengetallen: 723 medewerkers, 309 bussen, 60.000 reizigers per dag. Reizigers van Qbuzz waarderen de dienstverlening met 7,6 (Bron: OV-klientenbarometer 2014, maart 2015).

Deze busconcessie is gestart in december 2009 en liep oorspronkelijk af in december 2015. Mede dankzij de grote tevredenheid van de opdrachtgever is een verlenging gerealiseerd, eerst tot december 2017 en recent tot december 2019.

Qbuzz is innovatief in de ontwikkeling van busconcepten. In 2010 is Qbuzz gestart met de Qliner: comfortabele HOV-bussen

(hoogwaardig openbaar vervoer) en voorzien van alle gemakken zoals wifi en airco. De bussen rijden rechtstreekse, snelle routes tussen grote dorpen en steden met beperkt aantal stops.

Q-link is het snelle en vernieuwde busnet tussen belangrijke bestemmingen in de stad Groningen en de grotere woonwerkplekken in de regio. Het Q-link-netwerk bestaat uit vijf lijnen met comfortabele lange bussen; elke lijn is te herkennen aan zijn specifieke kleur. De bussen rijden hoogfrequent en hebben wifi.

Friesland

Kengetallen: 169 medewerkers, 67 bussen, 13.000 reizigers per dag. Reizigers van Qbuzz waarderen de dienstverlening met een 7,6 (Bron: OV-klientenbarometer 2014, maart 2015).

Deze busconcessie is gestart in december 2008 en loopt af in december 2016. In 2015 heeft Qbuzz een offerte ingediend voor de nieuwe busconcessie inclusief de busdiensten op de Waddeneilanden Vlieland, Terschelling en Ameland. Provincie Friesland heeft in december 2015 besloten de nieuwe concessie niet aan Qbuzz te gunnen.

Utrecht

Kengetallen: 972 medewerkers, 310 bussen, 26 trams, 140.000 reizigers per dag, 7,5 klanttevredenheid (Bron: OV-klientenbarometer 2014, maart 2015).

De concessie omvat zowel bus- als tramservices en is door provincie Utrecht aan Qbuzz gegund tot 2023. Als enige stad in Nederland rijdt in Utrecht een buslijn volledig elektrisch zonder aanvullende subsidie. Dit duurzaamheidsvoorbeeld is door de Nederlandse regering tijdens de klimaatop in Parijs gepresenteerd. Op dit moment werken provincie Utrecht en Qbuzz samen aan een voorstel om meer elektrische bussen in te zetten en aan de implementatie van een nieuwe tramlijn: de Uithoflijn, een tramverbinding tussen Utrecht-centrum en de Universiteitswijk.



Jaarrekening 2015

18

Jaarrekening	Geconsolideerde jaarrekening 2015	124
	Enkelvoudige jaarrekening 2015	185
Overig	Overige gegevens	189
	Tien jaren NS	200

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2015

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)

	2015	2014
1 Opbrengsten	4.973	4.144
2 Kosten personeel	1.873	1.546
3 Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	330	332
4 Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	504	473
5 Geactiveerde productie eigen bedrijf	-115	-137
6 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	481	450
7 Infraheffing en concessievergoeding	852	779
8 Overige bedrijfslasten	951	420
Bedrijfslasten	4.876	3.863
14 Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	70	40
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	167	321
Financieringsbaten	10	16
Financieringslasten	-33	-51
9 Nettofinancieringsresultaat	-23	-35
Resultaat voor winstbelastingen	144	286
10 Winstbelasting	-26	-106
Resultaat over de verslagperiode	118	180
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	118	180
Minderheidsbelang	-	-
Resultaat over de verslagperiode	118	180

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2015 NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Resultaat over de verslagperiode	118	180
Totaalresultaat te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
Valutaomrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	3	4
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	-4	-14
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-4	-4
Belastingen	-	3
	-5	-11
Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen	16	3
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	15	3
Belastingen	-3	-1
	28	5
Totaalresultaat over de verslagperiode	141	174
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	141	174
Minderheidsbelang	-	-
Totaalresultaat over de verslagperiode	141	174

Geconsolideerde balans per 31 december 2015

NV Nederlandse Spoorwegen

vóór resultaatbestemming

(in miljoenen euro's)

31 december 2015

31 december 2014

Activa

Vaste activa		
11 Materiële vaste activa	3.296	3.157
12 Vastgoedobjecten	194	196
13 Immateriële vaste activa	225	174
14 Investeringsvervoer volgens de 'equity'-methode	183	185
15 Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	340	226
16 Uitgestelde belastingvorderingen	278	295
Totaal vaste activa	4.516	4.233
Vlottende activa		
17 Voorraden	138	119
15 Overige beleggingen	270	223
18 Debiteuren en overige vorderingen	659	499
Te vorderen winstbelasting	32	32
19 Geldmiddelen en kasequivalenten	671	775
Totaal vlottende activa	1.770	1.648
Totaal activa	6.286	5.881

Eigen vermogen en verplichtingen

20 Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Reserves	2.179	2.024
Onverdeeld resultaat	118	180
Totaal groepsvermogen	3.309	3.216
Minderheidsbelang derden	-	-
Totaal eigen vermogen	3.309	3.216
21 Aan komende jaren toe te rekenen baten	263	112
22 Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	440	867
23 Personeelsbeloningen	30	33
24 Voorzieningen	155	140
25 Overlopende posten	55	1
16 Uitgestelde belastingverplichtingen	168	169
Totaal langlopende verplichtingen	1.111	1.322
22 Leningen en overige financiële verplichtingen	488	60
Verschuldigde winstbelasting	22	8
26 Crediteuren en overige schulden	1.060	868
27 Vooruitontvangen baten	260	372
24 Voorzieningen	36	35
Totaal kortlopende verplichtingen	1.866	1.343
Totaal verplichtingen	2.977	2.665
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	6.286	5.881

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)		2015	2014
Resultaat over de verslagperiode		118	180
Aanpassingen voor:			
Winstbelasting		26	106
Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode		-70	-40
11,13	Afschrijvingen	330	332
Bijzondere waardeverminderingen of terugneming ervan		-	-
Nettofinancieringsresultaat		23	35
Mutatie voorzieningen		16	-202
Mutatie financiële vaste activa niet resulterend in kasstromen		-100	-
Mutatie langlopende verplichtingen niet resulterend in kasstromen		75	118
Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten		151	-10
		451	339
Mutatie voorraden		-19	-10
Mutatie debiteuren en overige vorderingen		-160	46
Mutatie kortlopende verplichtingen exclusief kredietinstellingen		79	-77
Mutaties werkkapitaal		-100	-41
Betaalde financieringslasten		-25	-30
Betaalde winstbelastingen		-3	-4
		-28	-34
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten		441	444
Ontvangen financieringsbaten		9	13
14	Dividend uit investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	47	50
Vervreemding (verwerving) van dochterondernemingen, na aftrek van afgestoten (verworven) geldmiddelen		-	1
11,13	Verwerving van (im)materiële vaste activa	-532	-401
12	Verwerving van vastgoedbeleggingen	-8	-35
Ontvangsten (betalingen) overige beleggingen		-47	8
Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen		-48	-33
Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen		58	17
11,13	Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	12	6
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-509	-374
Nettokasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten		-68	70
Ontvangsten uit leasebetalingen		-	-
Aflossing van opgenomen leningen		-57	-68
Opname langlopende leningen		58	4
Betaald dividend		-48	-
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-47	-64
Netto-toename geldmiddelen en kasequivalenten		-115	6
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari		775	759
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		11	10
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december		671	775

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)

	Geplaatst kapitaal	Overige reserves	Inge- houden winsten	Totaal	Minder- heids- belang	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2014	1.012	-14	2.046	3.044	-	3.044
Resultaat			180	180	-	180
Niet-gerealiseerde resultaten		-6		-6		-6
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	-6	180	174	-	174
Dividend aan aandeelhouders			-	-	-	-
Overig			-2	-2		-2
Stand per 31 december 2014	1.012	-20	2.224	3.216	-	3.216
Resultaat			118	118	-	118
Niet-gerealiseerde resultaten		23		23		23
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	23	118	141	-	141
Dividend aan aandeelhouders			-48	-48	-	-48
Overig			-	-		-
Stand per 31 december 2015	1.012	3	2.294	3.309	-	3.309

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2015

Algemene informatie

NV Nederlandse Spoorwegen is gevestigd te Utrecht in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2015 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 geconsolideerde cijfers van NV Nederlandse Spoorwegen. De werkmaatschappijen van NS Groep NV staan vermeld op pagina 169.

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

De geconsolideerde jaarrekening 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 2016 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 2016 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 3 maart 2016 zal de vaststelling van deze jaarrekening aan de orde zijn.

In noot 32 zijn de waarderingsgrondslagen opgenomen die gehanteerd zijn bij het opmaken van de jaarrekening.

Acquisitie en verkopen van bedrijven

In 2015 zijn geen deelnemingen aangekocht.

De Groep heeft op 31 december 2015 de aandelen van Trans Links Systems BV (TLS) vervreemd. De totale verkoopprijs bedraagt € 42 miljoen. Deze is gebaseerd op de oorspronkelijke kapitaalinbreng van de Groep in TLS onder aftrek van divi-

dendontvangsten. Het resultaat 2015 vanuit de deelneming TLS bedraagt € 36 miljoen en is verantwoord onder "Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode". De verkoopopbrengst is voor een bedrag van € 6 miljoen gefinancierd door middel van een achtergestelde lening aan nieuw opgerichte coöperatie.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2015

NV Nederlandse Spoorwegen

1. Opbrengsten

De opbrengsten kunnen als volgt worden uitgesplitst naar opbrengstcategorieën:

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Reizigersvervoer	4.241	3.410
Stationsontwikkeling en -exploitatie	543	558
Overige activiteiten	29	53
Intra groep eliminaties	-57	-88
Totaal omzet	4.756	3.933
Overige opbrengsten	217	211
Totaal opbrengsten	4.973	4.144

Onder omzet stationsontwikkeling en -exploitatie is een bedrag begrepen van € 48 miljoen (2014: € 68 miljoen) met betrekking tot ontwikkelactiviteiten.

2. Kosten personeel

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Lonen en salarissen	1.409	1.152
Premies sociale verzekeringen	175	166
Pensioenlasten toegezegde-bijdrageregelingen	52	41
Pensioenlasten toegezegde-pensioenregelingen	44	16
Overige personeelskosten	69	71
Inhuur personeel	124	100
Totaal	1.873	1.546

De gemiddelde personeelsbezetting: (in fte)	2015	2014
Reizigersvervoer	23.711	21.464
Stationsontwikkeling en -exploitatie	3.267	3.412
Overige activiteiten	1.770	491
Totaal	28.748	25.367

De stijging van de gemiddelde personeelsbezetting van Overige activiteiten is mede het gevolg van centralisatie van een aantal ondersteunende diensten. De stijging met betrekking tot Reizigersvervoer is met name het gevolg van de ScotRail concessie die in 2015 is gestart.

Beloningen van bestuurders

De beloning wordt vastgesteld door de raad van commissarissen op voorstel van de remuneratiecommissie. De remuneratiecommissie bestaat uit mevrouw T.M. Lodder (voorzitter tot 3 juli 2015), de heer P. Rosenmöller (voorzitter per 3 juli 2015) en mevrouw I. Jankovich. Besproken zijn onder meer het beloningsbeleid, 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-pu-

bliek' 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 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 van leden van de raad van bestuur ligt 20% onder het inkomen van de CEO.

Prestatiecriteria variabel beloningsdeel

Het variabele inkomen is gericht op de realisatie van uitdagende doelstellingen binnen één boekjaar en bedraagt op basis van het geldende beloningsbeleid maximaal 20% van het vaste inkomen.

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 ratio 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. Er kan slechts aanspraak worden gemaakt op variabele beloning indien minstens 90% van de gebudgetteerde bedrijfseconomische doelstelling wordt gerealiseerd én minstens 90% van het gewogen gemiddelde van de resultaten op het gebied van algemeen klantoordeel, reizigerspunctualiteit, veiligheid en reputatie. Voorts wordt slechts variabele beloning uitgekeerd indien op het gebied van algemeen klantoordeel en reizigerspunctualiteit minstens de bodemwaarden, zoals opgenomen in de HRN-concessie, worden gerealiseerd. In 2015 is in het kader van de uitvoering van de motie Merkies-Bashir, over het niet

uitkeren van een bonus in geval van boete door de concessieverlener, afgesproken geen variabele beloning toe te kennen voor de HRN-gerelateerde indicatoren (klantoordeel en reizigerspunctualiteit), indien op basis van één of beide indicatoren een boete wordt uitgekeerd.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat de bedrijfseconomische doelstelling zoals vooraf met de raad van bestuur overeengekomen over 2015 is behaald. Van de doelstelling in de categorie reizigersbelang is alleen veiligheid gehaald. Hoewel de doelstelling m.b.t. klantoordeel, reizigerspunctualiteit en reputatie niet zijn gehaald, overstijgt het gewogen gemiddelde wel de drempelwaarde van 90%. De heer Van Boxtel en de heer Robbe hebben expliciet aangegeven af te zien van een variabele beloning over 2015.

In het beloningsbeleid is een claw-back clause opgenomen. De raad van commissarissen beschikt te allen tijde over zijn discretionaire bevoegdheid tot het vaststellen van het variabel inkomen. De raad van commissarissen is in overleg met de raad van bestuur een proces gestart om voor hen, binnen het beloningsbeleid, af te zien van variabel inkomen. Het komend jaar zal dit nader worden uitgewerkt.

Pensioenregeling

De leden van de raad van bestuur nemen deel aan de pensioenregeling van het bedrijfstakpensioenfonds (Spoorwegpensioenfonds).

Arbeidsovereenkomsten

De heer R.H.L.M. van Boxtel is met ingang van 1 augustus 2015 tot CEO van NS benoemd voor een periode van 1 jaar. In de met hem gesloten arbeidsovereenkomst heeft de raad van commissarissen de corporate governance code gevolgd. De heer Van Boxtel heeft expliciet afgezien van een variabele beloning.

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 arbeidsovereenkomst zijn de hierboven genoemde corporate governance-uitgangspunten opgenomen. Met terugwerkende kracht tot 1 januari 2014 is de maximale variabele beloning van de heer Robbe teruggebracht

van 40% naar 20% van het vaste salaris. Het vaste salaris wordt per diezelfde datum met 5% verhoogd en is voor 2015 als nabetaling vast salaris 2014 verantwoord. Tevens is een compensatie verstrekt voor het gemis aan pensioenopbouw over de nabetaling ad. € 4.497. Door de genoemde wijzigingen worden de arbeidsvoorwaarden van de heer Robbe, met instemming van de aandeelhouder, binnen de kaders van het thans

geldende beloningsbeleid gebracht.

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	2015	2014
R.H.L.M. van Bortel^a		
Vast salaris	179.167	-
Variabele beloning	-	-
Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	16.500	-
Diverse vergoedingen	2.475	-
Pensioenlasten	2.354	-
	200.496	-
E.M. Robbe		
Vast salaris	414.914	392.538
Variabele beloning	-	72.129
Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	61.408	-
Diverse vergoedingen	9.664	7.076
Pensioenlasten	5.649	20.471
Nabetaling vast salaris 2014	19.627	-
Extra toelage voor pensioenopbouw 2014	4.497	-
	515.759	492.214
T.H. Huges^b		
Vast salaris	215.000	430.000
Variabele beloning	-	75.250
Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	23.100	-
Diverse vergoedingen	13.619	26.843
Pensioenlasten	2.824	22.494
Beëindigingsvergoeding (na terugbetaling variabele beloning 2014 en exclusief vergoeding juridische kosten)	175.583	-
	430.126	554.587
M.W.L. van Vroonhoven^c		
Vast salaris	-	98.135
Variabele beloning	-	-
Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	-	-
Diverse vergoedingen	-	2.938
Pensioenlasten	-	5.118
	-	106.191
Totaal	1.146.381	1.152.992

ad a 1 augustus tot en met 31 december 2015

ad b tot en met 30 juni 2015

ad c tot en met 31 maart 2014

Interne salarisverhouding

Het totale inkomen van de medewerker met het hoogste vaste salaris, de CEO, is 9 maal de mediaan van de salarissen van alle NS-werknemers in Nederland.

Pensioen

Leden van de raad van bestuur nemen deel aan de NS-pensioenregeling. Op basis van de wetgeving is per 1 januari 2015 het opbouwpercentage ouderdomspensioen verlaagd (1,875%) en de pensioenopbouw op een salaris van € 100.000 afgetopt. NS en vakbonden zijn overeengekomen om als alternatief voor de aftopping van de pensioenopbouw een bruto bijdrage naast het salaris uit te keren. NS kent aan alle huidige en nieuwe medewerkers een bruto bijdrage toe van 12% van het deel van het salaris boven € 100.000. Voor medewerkers van 46 jaar en ouder geldt een overgangsmaatregel. Zij ontvangen aanvullend een leeftijdsafhankelijke bijdrage gebaseerd op het deel van het salaris boven € 100.000. Dit percentage wordt eenmalig vastgesteld. Leden van de raad van bestuur ontvangen een bijdrage gelijk aan bovenstaande regeling voor NS-medewerkers.

Het werkgeversdeel van de pensioenlasten bedraagt voor de gehele raad van bestuur in 2015 € 10.827 (2014: € 48.082). Het werkgeversdeel van de pensioenlasten is 2/3 deel van de totale pensioenlasten. Daarnaast heeft NS een bedrag van € 101.885 vergoed aan de raad van bestuur voor de compensatie van beperking van pensioenopbouw boven het pensioengevend inkomen van € 100.000.

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 Van Bortel

heeft een halve maand gebruik gemaakt van deze regeling en ontving overeenkomstig de regeling een bedrag van € 655 bruto. Omdat hij per half augustus gebruik maakt van de auto met chauffeur heeft hij afgezien van de maandelijkse vergoeding. 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 € 441 bruto per maand.

Beëindiging dienstverband van de heer Huges

De heer Huges is rechtsgeldig ontslagen per 10 juli 2015. Tot aan zijn ontslagdatum ontving de heer Huges een vergoeding voor de ziektekostenverzekering ad. € 3.575 en een bruto leasevergoeding ad. € 7.860. De heer Huges heeft zijn salaris over de hele maand juli 2015 ontvangen, plus een bedrag dat gelijk is aan zijn salaris gedurende de opzegtermijn van zes maanden. De heer Huges heeft afgezien van de ontslagvergoeding ter hoogte van een jaarsalaris, waarop hij volgens de arbeidsovereenkomst aanspraak had kunnen maken. De heer Huges heeft zijn variabele beloning van € 75.250 over 2014 vrijwillig terugbetaald. Per saldo betekent dit dat NS aan de heer Huges ter zake van de afrekening van zijn dienstverband een bedrag van € 175.583 heeft betaald. Daarnaast ontving de heer Huges een vergoeding voor kosten die zien op zijn juridische bijstand ter zake van de beëindiging van zijn arbeidsovereenkomst ad. € 65.000.

Beloning Executive Committee

De specificatie van de brutobeloningsbedragen voor de totale Executive Committee (exclusief de leden van de raad van bestuur) die in 2015 voor rekening van de vennootschap komen, zijn:

In euro's

2015

Beloning overig Executive Committee^a

Vast en variabele beloningen ^b	1.994.323
Pensioenlasten	33.894
Beëindigingsvergoeding (exclusief vergoeding juridische kosten) ^c	249.802
Totaal	2.278.019

ad a De Executive Committee is in 2015 voor het eerst een geheel jaar actief geweest.

ad b Inclusief vaste toelages en de compensatie voor beperking van pensioenopbouw boven het pensioengevend inkomen van € 100.000. De raad van bestuur heeft, gelet op de prestaties en omstandigheden van het afgelopen jaar, besloten aan de leden van de Executive Committee over 2015 geen variabele beloning uit te keren.

ad c In onderling overleg zijn met een exco lid afspraken gemaakt over beëindiging van zijn dienstverband. In dit verband is een beëindigingsvergoeding van € 249.802 overeengekomen, alsmede een additionele vergoeding voor juridische kosten tot een maximum van € 75.000.

Beloning commissarissen

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2015 bedraagt in totaal € 188.965. In 2014 bedroeg de ten laste van de vennootschap gekomen

beloning van commissarissen van het concern € 204.560. 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	2015	2014
T.M. Lodder Voorzitter RvC, lid remuneratie- en nominatiecommissies	39.916	39.258
G. van de Aast (per 4 maart 2014) Vice voorzitter RvC, lid auditcommissie	32.519	24.821
J.J.M. Kremers Voorzitter auditcommissie	34.900	34.051
I.M.G. Jankovich Lid remuneratie- en nominatiecommissies	29.900	29.900
P. Rosenmöller Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissies	32.804	29.900
C.J. van den Driest (tot 24 juni 2015)	18.926	39.700
F.J.G.M. Cremers (tot 5 maart 2014)	-	6.930
Totaal	188.965	204.560

Er zijn geen leningen, voorschotten of garantstellingen ten behoeve van leden van de raad van bestuur of commissarissen verstrekt door de vennootschap.

kend aan leden van de raad van bestuur, commissarissen of personeelsleden om aandelen in de vennootschap te nemen of te verkrijgen.

Alle aandelen van NV Nederlandse Spoorwegen zijn in handen van de Staat der Nederlanden. Er zijn geen rechten toege-

3. Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Afschrijvingskosten Materiële vaste activa	286	306
Afschrijvingskosten Vastgoedobjecten	8	7
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	36	19
Totaal afschrijvingskosten	330	332
Bijzondere waardeverminderingen en terugnemings Materiële vaste activa	-2	-2
Bijzondere waardeverminderingen Vastgoedobjecten	2	2
Bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	-	-
Totaal bijzondere waardeverminderingen	-	-
Totaal	330	332

4. Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Materiaalverbruik	303	270
Energieverbruik	201	203
Totaal	504	473

5. 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.

6. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Kosten van uitbesteed werk	72	94
Schoonmaakkosten	82	73
Onderhoudswerkzaamheden	161	110
Automatiseringskosten	166	173
Totaal	481	450

7. Infraheffing en concessievergoeding

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Nederlandse treinconcessies	375	394
Engelse treinconcessies	443	357
Duitse treinconcessies	34	28
Totaal	852	779

8. 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. De sterke stijging van de overige bedrijfslasten wordt met name veroorzaakt door éénmalige baten in 2014 als gevolg van mutaties aan voorzieningen én de start van de ScotRail concessie in de loop van 2015.

Honoraria controlerend accountant

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Wettelijke controles	1,7	1,3
Andere assuranceopdrachten	0,4	0,1
Belastingadviesdiensten	-	-
Overige dienstverlening	-	-
Totaal	2,1	1,4

De honoraria controlerend accountant bevat de honoraria van zowel de diensten in Nederland als die van het buitenlandse netwerk.

9. Nettofinancieringsresultaat

(in miljoenen euro's)

	2015	2014
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening		
Rentebaten uit voor verkoop beschikbare financiële activa	2	2
Rentebaten uit deposito's en tegoeden bij banken	2	2
Rentebaten uit overige beleggingen	6	12
Financieringsbaten	10	16
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-23	-20
Rentelasten uit renteswaps ten behoeve van kasstroomafdekkingen	-15	-13
Financieringsvoordelen	3	2
Koersverschillen	2	-1
Rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen	-	-19
Financieringslasten	-33	-51
Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-23	-35

10. Winstbelasting

(in miljoenen euro's)

	2015	2014
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening		
Acute belastingen	-17	2
Latente belastingen	-9	-108
Totaal winstbelastingen	-26	-106
Aansluiting met het effectieve belastingtarief		
Resultaat voor belasting	144	286
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting (2015 en 2014: 25%)	-36	-72
Niet-afrekbare kosten	-1	-1
Overige permanente verschillen	16	9
Effect van het belastingtarief in buitenlandse jurisdicties (ander tarief)	16	14
Herziening waardering belastingposities	-	-10
Effect van het niet waarderen van uitgestelde belastingvorderingen	-23	-50
Afwikkeling voorgaande jaren	2	4
Totaal winstbelastingen	-26	-106
Winstbelasting op baten en lasten in het totaalresultaat	-3	2

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland, Engeland, Ierland, België, Duitsland, 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 18% (2014: 37%).

Over de fiscale aangiften tot en met 2012 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 en de daarin gehanteerde uitgangspunten.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2015

NV Nederlandse Spoorwegen

11. Materiële vaste activa

(In miljoenen euro's)
2014

	Terreinen	Bedrijfs- gebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onder- delen	Apparatuur en bedrijfs- materieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
Samenstelling 1 januari 2014								
Aanschaffingsprijs	129	544	162	5.958	96	637	165	7.691
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	29	237	119	3.639	63	489	-	4.576
Boekwaarde per 1 januari 2014	100	307	43	2.319	33	148	165	3.115

Mutaties in 2014

Investerings							382	382
Activeringen	2	16	11	74	-	32	-135	-
Afschrijvingen	-2	-19	-10	-229	-3	-43	-	-306
Koersverschillen	-	1	-	1	-	1	-	3
Desinvesteringen	-2	-2	-3	-5	-	-3	-4	-19
Bijzondere waardeverminderingen	-	-1	-	-	-	-	-	-1
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	3	-	-	-	3
Overige mutaties	-	-1	-	3	-	-19	-3	-20
Totaal mutaties boekjaar	-2	-6	-2	-153	-3	-32	240	42

Samenstelling 31 december 2014

Aanschaffingsprijs	129	557	170	5.966	96	604	405	7.927
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	31	256	129	3.800	66	488	-	4.770
Boekwaarde per 31 december 2014	98	301	41	2.166	30	116	405	3.157

2015

	Terreinen	Bedrijfs- gebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onder- delen	Apparatuur en bedrijfs- materieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
Mutaties in 2015								
Investerings							463	463
Activeringen	2	133	7	155	1	52	-351	-1
Afschrijvingen	-1	-21	-8	-224	-3	-29	-	-286
Koersverschillen	-	1	-	1	-	-	-	2
Desinvesteringen	-2	-	-	1	-	-4	-	-5
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-1	-	-	-1	-	-2
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	2	-	-	-	2
Overige mutaties	-	-	-7	2	-	-26	-3	-34
Totaal mutaties boekjaar	-1	113	-9	-63	-2	-8	109	139

Samenstelling 31 december 2015

Aanschaffingsprijs	125	688	144	5.860	97	526	514	7.954
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	28	274	112	3.757	69	418	-	4.658
Boekwaarde per 31 december 2015	97	414	32	2.103	28	108	514	3.296

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

Per 1 januari 2015 heeft een schattingswijziging plaatsgevonden, waarbij de afschrijvingstermijnen van revisies van een deel van het rollend materieel is verlengd. Dit heeft geleid tot

een verlaging van de afschrijvingslast in 2015 met €9 miljoen.

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 2015 in crossborder leases is ondergebracht bedraagt € 112 miljoen (2014: € 120 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 € 274 miljoen (2014: € 317 miljoen).

Daarnaast zijn voor een bedrag van € 83 miljoen (2014: € 104 miljoen) zekerheden gesteld met betrekking tot (geleasde) activa. Verdere toelichting is opgenomen onder de paragraaf Financieel Risicobeheer (zie noot 29).

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

Bijzondere waardevermindering en terugnemning

De berekeningen die leiden tot bijzondere waardeverminderingen en terugnemingen hiervan zijn gebaseerd op een gewogen gemiddelde disconteringsvoet voor belastingen die ligt tussen 5,5% en 7% (2014: tussen 5% en 7%).

12. Vastgoedobjecten

(in miljoenen euro's)

2014

Totaal vastgoed

Samenstelling 1 januari 2014

Aanschaffingsprijs	257
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-88
Boekwaarde per 1 januari 2014	169

Mutaties in 2014

Investerings	35
Afschrijvingen	-7
Desinvesteringen	-
Bijzondere waardeverminderingen	-2
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	1
Totaal mutaties boekjaar	27

Samenstelling 31 december 2014

Aanschaffingsprijs	292
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-96
Boekwaarde per 31 december 2014	196

2015

Totaal vastgoed

Mutaties in 2015

Investerings	8
Afschrijvingen	-8
Desinvesteringen	-2
Bijzondere waardeverminderingen	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	-
Totaal mutaties boekjaar	-2

Samenstelling 31 december 2015

Aanschaffingsprijs	295
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-101
Boekwaarde per 31 december 2015	194

De reële waarde van vastgoedobjecten bedraagt per 31 december 2015 € 0,5 miljard (31 december 2014: € 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 waardebepaling van de vastgoedportefeuille is gebaseerd op een disconteringsvoet van 10% (2014: 10%). Wanneer de disconteringsvoet gehanteerd voor de waardering van de vastgoedportefeuille per 31 december

2015 100 basispunten hoger is dan de huidige discontering dan zou de waarde dalen met 10% (2014 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 € 55 miljoen (2014: € 60 miljoen). De directe verhuurkosten betreffen onder-

houdskosten, onroerendzaaklasten en directe beheerkosten voor in totaal € 16 miljoen (2014: € 16 miljoen).

13. Immateriële vaste activa

(In miljoenen euro's)

2014

Samenstelling 1 januari 2014

	Goodwill	Software en concessies	Totaal
Aanschaffingsprijs	37	112	149
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	5	19	24
Boekwaarde per 1 januari 2014	32	93	125

Mutaties in 2014

Investerings	-	44	44
Afschrijvingen	-	-19	-19
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	-	24	24
Totaal mutaties boekjaar	-	49	49

Samenstelling 31 december 2014

Aanschaffingsprijs	37	209	246
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	5	67	72
Boekwaarde per 31 december 2014	32	142	174

2015

Mutaties in 2015

Investerings	-	65	65
Afschrijvingen	-	-36	-36
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	1	21	22
Totaal mutaties boekjaar	1	50	51

Samenstelling 31 december 2015

Aanschaffingsprijs	38	361	399
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	5	169	174
Boekwaarde per 31 december 2015	33	192	225

De goodwill ultimo boekjaar heeft volledig betrekking op het segment Reizigersvervoer.

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

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

desbetreffende eenheid opgestelde businessplannen voor een periode van minimaal 5 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 5,5% en 7% (2014: tussen 5% en 7%).

14. Investerings verwerkt volgens de 'equity'-methode

De financiële gegevens van de investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode met een boekwaarde van € 183 miljoen (2014: € 185 miljoen) zijn als volgt:

(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 in overig totaalresultaat	-	-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

vervolg op
de volgende pagina

(in miljoenen euro's)

2015

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%	0%				
Vlottende activa	54	124	65	-	3		38	
<i>waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten</i>	39	61	51	-	0		18	
Vaste activa	12	13	245	-	2		17	
Kortlopende verplichtingen	56	123	15	-	2		16	
<i>waarvan kortlopende financiële verplichtingen</i>	-	2	-	-	-		2	
Langlopende verplichtingen	1	3	-	-	-		15	
<i>waarvan langlopende financiële verplichtingen</i>	1	0	-	-	-		-	
Netto vermogen (op basis van 100%)	8	12	296	-	3		22	
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens 'equity'-methode	4	6	157	-	1	168	15	183
Omzet	212	777	41	61	29		87	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	2	6	-	4	1		5	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	26	24	20	14	4		2	
Financieringsbaten	-	-	-	-	-		-	
Financieringslasten	-	1	-	-	-		-	
Winstbelasting	5	5	-	-	-		1	
Winst over de verslagperiode	21	19	20	14	4		1	
Totaalresultaat over de verslagperiode	29	33	20	14	4		1	
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	10	10	10	36	3	69	1	70
Aandeel in overig totaalresultaat	4	7	-	-	-	11	-	11
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	14	17	10	36	3	80	1	81
Ontvangen dividend	10	8	8	18	3	47	-	47

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 is 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. De belangen in de vastgoedfondsen worden aangemerkt als joint ventures.

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.

15. Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen

(in miljoenen euro's)

	31 december 2015	31 december 2014
Tot de vaste activa behorende overige financiële activa		
Voor verkoop beschikbare financiële activa	132	151
Leningen en vorderingen	149	26
Tot einde looptijd aangehouden financiële activa	1	1
Financiële leases	32	24
Overige financiële vaste activa	26	24
Totaal	340	226
Tot de vlottende activa behorende overige financiële activa		
Deposito's	270	223
Totaal	270	223

Deposito's en obligaties (opgenomen in 'voor verkoop beschikbare financiële activa') zijn onder meer bestemd voor betaling van de aangegane investeringsverplichtingen van circa € 838 miljoen (2014: 680 miljoen), aflossing en rentebetaling van de leningen, langlopende voorzieningen en verplichtingen.

Onder de leningen en vorderingen is een verstrekte lening aan HTM Personenvervoer N.V. in de vorm van cumulatief prefe-

rente 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. Tot op het moment van uitoefening zal de vervolgwaardering van zowel de lening als de optie onge-

wijzigd 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 winstge-rechtigdheid onder betaling van een aanvullende storting van € 15 miljoen.

Onder de leningen en vorderingen is het langlopende deel van de vordering (€ 118 miljoen) op het Spoorwegpensioenfonds

opgenomen, voortvloeiend uit een nieuwe overeenkomst tus-sen het Spoorwegpensioenfonds en NS zoals beschreven in noot 23 Personeelsbeloningen. Deze vordering zal naar ver-wachting eind 2017 volledig zijn ontvangen.

Het met de overige beleggingen samenhangende krediet-, va-luta- en renterisico van de Groep wordt nader toegelicht in noot 29.

16. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

(in miljoenen euro's)

	Netto balans per 1 januari 2014	verwerkt in winst-en- verlies- rekening	verwerkt in overig totaal- resultaat	overige mutaties	Netto posities	Latente belasting vordering	Latente belasting verplicht- ingen
Posities per 31 december 2014							
Materiële vaste activa	-28	-133	-	69	-92	63	155
Immateriële vaste activa	-4	-	-	-	-4	-	4
Financiële vaste activa	-8	-	-	-	-8	-	8
Vorderingen	63	-31	-	-1	31	31	-
Voorzieningen	40	-49	-	10	1	1	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	37	-	1	-3	35	35	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	14	-	-	-	14	14	-
Overige posten	-2	35	1	-35	-1	1	2
Verliescompensatie	115	70	-	-35	150	150	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	227	-108	2	5	126	295	169

(in miljoenen euro's)

	Netto balans per 1 januari 2015	verwerkt in winst-en- verlies- rekening	verwerkt in overig totaal- resultaat	overige mutaties	Netto posities	Latente belasting vordering	Latente belasting verplicht- ingen
Posities per 31 december 2015							
Materiële vaste activa	-92	-8	-	-7	-107	38	147
Immateriële vaste activa	-4	-3	-	-	-7	-	7
Financiële vaste activa	-8	-3	-	-	-11	-	11
Vorderingen	31	-31	-	-	-	-	-
Voorzieningen	1	-1	-	-1	-1	-	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	35	38	-	-	73	73	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	14	3	-4	-	13	13	-
Overige posten	-	-4	-	3	-2	2	3
Verliescompensatie	150	-	-	2	152	152	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	126	-9	-4	-3	110	278	168

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 fis-cale verliezen volgens Nederlandse belastingwetten die door Nederlandse dochterondernemingen ontstaan kunnen in het

algemeen worden verrekend met toekomstige winsten gereaa-liseerd in de negen jaar na het jaar waarin het verlies is gelee-den, en kan worden verrekend met de winst van het jaar voor-afgaand aan het verlies jaar. Voor de posities in buitenlandse ondernemingen gelden vergelijkbare regels.

Op 31 december 2015 heeft de Groep latente belastingvorderingen voor afwaarderingen ten bedrage van € 345 miljoen. Deze latente belastingvorderingen worden deels gedekt door latente belastingverplichtingen die in de referentieperiode tot en met 2024 tot belastbare winst leiden en geprognostiseerde winsten tot en met 2024 welke zijn gebaseerd op het Concernplan 2016 - 2020. 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 planningsmogelijkheden die indien nodig ten uitvoer zullen worden gebracht. Omdat de prognoses tot en met 2024 een inherente schattingsonzekerheid bevatten is als gevolg hiervan € 67 miljoen niet gewaardeerd. Hiervan is € 50 miljoen reeds afgewaardeerd in 2014. In 2015 is een additionele afwaardering van € 17 miljoen verantwoord. De netto latente belastingvorderingen bedragen dan € 278 miljoen.

Voor de Nederlandse vennootschapsbelasting geldt voor 2015 een tarief van 25% (2014: 25%). Voor de berekening van de uitgestelde belastingpositie van de Nederlandse entiteiten is uitgegaan van het geldende tarief van 25%. De Nederlandse belastingdienst voert momenteel onderzoek uit naar de fiscale behandeling van transacties met de Ierse dochter NS Financial Services.

Het onderzoek richt zich onder meer op de kwalificatie van de lease overeenkomsten die zijn aangegaan tussen NS en NS Financial Services en heeft betrekking op de jaren vanaf 2013. De gedragslijn van NS hierin sinds het afsluiten van de overeenkomsten is consistent. Een andersluidende kwalificatie van de lease overeenkomsten kan een materiële impact hebben op de belastinglast.

17. Voorraden

(in miljoenen euro's)	31 december 2015	31 december 2014
Onderhoudsmaterialen	110	96
Projecten in aanbouw onverkocht	17	14
Handelsgoederen	11	9
Totaal	138	119

In 2015 bedraagt de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 6 miljoen (2014: € 5 miljoen). De cumulatieve waardevermindering, na onttrekkingen, bedraagt ultimo 2015 € 95 miljoen (2014: € 103 miljoen).

18. Debiteuren en overige vorderingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2015	31 december 2014
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	1	6
Debiteuren	227	182
Nog te factureren opbrengsten	106	98
Overige belastingen en sociale lasten	33	25
Overige vorderingen	292	188
Totaal	659	499

Onder de debiteuren en overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 16 miljoen (2014: € 22 miljoen) met betrekking tot verbonden partijen.

Het met debiteuren en overige vorderingen (exclusief onderhanden projecten in opdracht van derden) samenhangende

kredietrisico alsmede de bijzondere waardevermindering-verliezen staan vermeld in noot 29.

Onder de overige vorderingen is het kortlopende deel van de vordering (€ 120 miljoen) op het Spoorwegpensioenfonds opgenomen.

Onderhanden werk

(in miljoenen euro's)	31 december 2015	31 december 2014
Kosten onderhanden projecten	22	17
Gerealiseerde winsten en verliezen	-2	-4
	20	13
Af: Gedeclareerde termijnen	23	7
	-3	6
Opgenomen onder:		
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	1	6
Vooruitontvangen bedragen onderhanden werken	-4	-

De crediteuren en overige schulden staan vermeld in noot 26.

19. Geldmiddelen en kasequivalenten

(in miljoenen euro's)	31 december 2015	31 december 2014
Kas- en banksaldi	671	774
Gebonden rekeningen	-	1
Totaal	671	775

20. Eigen vermogen

Voor het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar pagina 128.

Zowel per 31 december 2015 als per 31 december 2014 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 3 maart 2015 zijn de jaarrekening over 2014 en de winstbestemming vastgesteld. Overeenkomstig het voorstel is van de winst over de verslagperiode van € 180 miljoen een bedrag van € 132 miljoen toegevoegd aan de reserves en een bedrag van € 48 miljoen uitgekeerd als dividend.

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Reserve omrekenings verschillen	Afdekkings-reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Herwaarderings reserve deelnemingen	Totaal overige reserves
Stand per 1 januari 2014	1	-28	-	2	11	-14
Niet-gerealiseerde resultaten	4	-11	-	2	-1	-6
Stand per 31 december 2014	5	-39	-	4	10	-20
Niet-gerealiseerde resultaten	3	-4	-	13	11	23
Stand per 31 december 2015	8	-43	-	17	21	3

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.

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 win-

sten 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 2015 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 189.

21. Aan komende jaren toe te rekenen baten

(in miljoenen euro's)	31 december 2015	31 december 2014
Financieringsvoordelen	1	2
Afkoopsommen	272	120
Aan komende jaren toe te rekenen baten	273	122
Af: naar kortlopend	-10	-10
Totaal langlopend per 31 december	263	112

In 2015 is aan de komende jaren toe te rekenen baten een bedrag met betrekking tot het werkgeversgedeelte van de afkoop van het premiepad ad € 160 miljoen toegevoegd. Deze is verder toegelicht in noot 23.

De afkoopsommen zullen tezamen met het oorspronkelijk saldo (afkoopsom loonkostensprong als gevolg van de verzelfstandiging van het spoorwegpensioenfonds in 1994) naar verwachting vrijvallen tot 2035 ten gunste van het resultaat.

22. 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 2015	31 december 2014
Langlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	340	737
Financiële leaseverplichtingen	59	75
Voor afdekking gebruikte renteswaps	17	30
Commodity derivaten	24	25
Totaal	440	867
Kortlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	453	44
Financiële leaseverplichtingen	18	16
Commodity derivaten	17	-
Totaal	488	60
Totaal verplichtingen	928	927

Onder de onderhandse leningen is een schuld van NS Reizigers aan I&M opgenomen van € 278 miljoen (2014: € 320 miljoen) die samenhangt met uitgestelde betalingen van concessie fees. Hiervan is € 238 miljoen opgenomen onder de langlopende verplichtingen voor het deel dat na 2016 dient te worden betaald. Het gedeelte dat in 2016 wordt betaald (€ 41 miljoen) is opgenomen onder kortlopende verplichtingen. De rente is vast

en bedraagt 3,027%. De leningvoorwaarden zijn per 1 januari 2015 nader overeengekomen 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 29.

23. Personeelsbeloningen

De langlopende personeelsbeloningen omvatten:

- 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 24 tot en met 26).

(in miljoenen euro's)	31 december 2015	31 december 2014
Toegezegd-pensioenregelingen	2	2
Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen	28	31
Totaal	30	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 2015	31 december 2014
Spoorwegpensioenfondsen	16.073	15.780
Bedrijfstakpensioenfondsen Horeca & Catering	2.835	3.162
Bedrijfstakpensioenfondsen voor het levensmiddelenbedrijf	670	631
Aanvullende pensioenregeling Servex	151	120
Aanvullende pensioenregeling Servex	4.660	-
Greater Anglia	2.191	2.377
Abellio Transport Holdings	78	55
Abellio London & Surrey	1.918	1.863
Qbuzz	1.993	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-bijdrageregeling.

Het totale bedrag aan pensioenpremie ten laste van de winst-verliesrekening was in 2015 € 96 miljoen (2014: € 57 miljoen). De toename is grotendeels het gevolg van het toevoegen van de ScotRail concessie per 1 april 2015 en stijging van de door Spoorwegpensioenfondsen in rekening gebrachte pensioenpremie in Nederland.

Pensioenregeling Spoorwegpensioenfondsen (toegezegde-bijdrageregeling)

De pensioenregeling voor de bedrijfstak Spoorwegen is ondergebracht bij het Spoorwegpensioenfonds. Deze regeling wordt voor de financiële verantwoording als een toegezegde-bijdrageregeling gekwalificeerd. De premie die met het spoorwegpensioenfonds is overeengekomen, is een vaste, vooraf vastgestelde, jaarlijkse premie, uitgedrukt in een percentage van de pensioengrondslag (2015: 9,7%; 2014 : 8,1%). Van de pensioenpremie die aan het Spoorwegpensioenfonds 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 21).

De Groep heeft voor de afwikkeling van het premiepad eind 2015 nieuwe afspraken gemaakt met het pensioenfonds die ingaan per 1 januari 2016. Het gevolg hiervan is dat een vordering op het spoorwegpensioenfonds ontstaat van circa € 240 miljoen die in 2 jaar zal worden ontvangen. Het werknemersgedeelte van het premiepad (1/3 deel van het bedrag) is als schuld opgenomen en zal de komende jaren tot en met 2022 worden verrekend met de werknemers. Het werkgeversgedeelte van het premiepad (2/3 deel van het bedrag) is toegevoegd aan de afkoopsom loonkostensprong en zal tot 2035 additioneel ten gunste worden verantwoord van de pensioenkosten. Met ingang van 2016 zal NS de nominale pensioenpremie van 24% afdragen aan het pensioenfonds.

Voor Abellio London & Surrey, Qbuzz en de aanvullende pensioenregeling Servex geldt een toegezegde-bijdrageregeling.

Toegezegde-pensioenregelingen

Abellio Greater Anglia, Abellio ScotRail en Abellio Transport Holdings hebben het beheer van de pensioenregeling voor hun personeel ondergebracht bij het Railways Pension Scheme. Het betreffende fonds is te beschouwen als ondernemingspensioenfonds en de pensioenregeling als een toegezegd-pensioenregeling.

Elk bedrijf is een aangewezen werkgever voor één of meer kostendelingsovereenkomsten binnen het Railways Pension Scheme. Dergelijke kostendelingsovereenkomsten zijn gericht op een pensioen dat gedurende het hele leven uitgekeerd wordt. Het pensioenbedrag is afhankelijk van hoe lang een werknemer een actieve deelnemer is van de pensioenregeling en van zijn salaris bij uittreding uit de regeling ('eindloonregeling').

Wegens het karakter van de kostendelingsovereenkomsten worden de verschuldigde bijdragen, ter dekking van zowel de kosten van de opgebouwde uitkeringen als een eventueel te

kort tussen de waarde van de activa en de waarde van de pensioenverplichtingen, gezamenlijk gedragen door de werkgever en de bijdragende deelnemers, in een verhouding van respectievelijk 60%/40%. Als gevolg daarvan neemt de werkgever 60% van de totale pensioenlasten en pensioenverplichtingen op de balans op. De Railways Pension Scheme wordt beheerd door de Trustee, Railways Pension Trustee Company Limited. De activa van de regelingen worden belegd via beleggingsfondsen, elk met een verschillend risico- en rendementsprofiel.

De pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn gebaseerd op actuariële berekeningen die per 31 december zijn uitgevoerd. Ultimo 2015 bedroeg de nettoverplichting van Abellio Transport Holdings Limited € 2 miljoen (2014: € 2 miljoen). De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichting is ongeveer 24 jaar.

Om het karakter van de concessie te weerspiegelen wordt voor Abellio Greater Anglia en Abellio ScotRail het nadelige verschil tussen pensioenverplichtingen en pensioenvermogen opgenomen onder 'langlopende verplichtingen' voor zover dit betrekking heeft op de concessieperiode. Het resterende bedrag aan het einde van de concessieperiode wordt niet in de balans opgenomen, omdat het deel uitmaakt van de schulden van de volgende concessiehouder.

De pensioenregeling van Abellio ScotRail is per 1 april 2015 toegevoegd bij de aanvang van de concessie. De nettoverplichtingen voor Abellio Greater Anglia en Abellio ScotRail bedroegen ultimo 2015 nihil (Abellio Greater Anglia ultimo 2014: nihil). De gemiddelde looptijd van beide pensioenverplichtingen is ongeveer 20 jaar.

Uitgangspunten toegezegde-pensioenregelingen

Bij de bepaling van de pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd (gebaseerd op gewogen gemiddelde):

	2015	2014
Disconteringsvoet	3,8%	3,8%
Loonsomstijging	3,4%	3,6%
Pensioenstijging	2,1%	2,4%
Inflatie	3,1%	3,1%

Tabel voor de levensverwachtingen: 2013 SFO valuation (Greater Anglia en ScotRail) en S1NA tables met CMI 2013 projecties (Abellio Holdings).

Samenstelling

De samenstelling van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2015	31 december 2014
Reële waarde van de fondsbeleggingen	1.221	460
Contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten	1.700	722
Nadelig verschil	479	262
Aandeel van de werknemers	-192	-104
Nadelig verschil aan het einde van de concessieperiode	-285	-156
Afwaardering pensioenoverschot	-	-
Netto verplichtingen van de Groep (over de concessieperiode)	2	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	-81	85
Inflatie	85	-82
Toekomstige salarisverhogingen	29	-29

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:

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Fondsbeleggingen per 1 januari	460	375
Toevoeging nieuw fonds	735	-
Rentebaten	36	18
Pensioenpremies	44	20
Uitbetaalde pensioenen	-30	-13
Administratiekosten	-5	-4
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-9	36
Afname in deelnemers in het fonds	-36	-
Koersresultaat	26	28
Fondsbeleggingen per 31 december	1.221	460
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 1 januari	722	603
Toevoeging nieuw fonds	1.048	-
Pensioenlasten	66	23
Interestkosten	54	29
Uitbetaalde pensioenen	-30	-13
Netto-actuariële winst of verlies	-140	35
Afname in deelnemers in het fonds	-61	-
Koersresultaat	41	45
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 31 december	1.700	722

Samenstelling pensioenvermogen

De samenstelling van het pensioenvermogen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2015	31 december 2014
Aandelen	769	236
Vastrentende waarden	80	60
Vastgoed	150	48
Geldmiddelen	134	36
Overig	88	80
Totaal	1.221	460

Pensioenkosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening

(in miljoenen euro's)	31 december 2015	31 december 2014
Pensioenlasten	41	14
Renteresultaat	-	-
Administratiekosten	3	2
Totaal	44	16

Niet gerealiseerde actuariële resultaten

(in miljoenen euro's)

	2015	2014
Actuariële winst of verlies als gevolg van:		
- demografische veronderstellingen	-6	-
- financiële veronderstellingen	145	-67
- aanpassing op grond van ervaringen	25	31
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-9	37
Resultaat veranderingen in de concessie	-78	3
Veranderingen in deelnemersaandeel	-61	-1
Totaal	16	3

De Groep verwacht € 45 miljoen aan pensioenlasten te verwerken inzake bovengenoemde toegezegd-pensioenregelingen in 2016. In 2015 was deze pensioenlast € 44 miljoen.

Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen

Hieronder zijn opgenomen jubileumverplichtingen. Voor de berekening van de jubileumverplichtingen wordt de prognosetafel AG2015 gebruikt.

Het verloop van de voorziening is als volgt:

(in miljoenen euro's)

	2015	2014
Verplichtingen per 1 januari	31	28
Uitkeringen	-3	-3
Actuariële resultaat	-1	5
Oprenting	1	1
Verplichtingen per 31 december	28	31

Het kortlopend deel van deze voorziening bedraagt € 3 miljoen. De gevoeligheden zijn als volgt:

	2015	2014
Discontering (-0,5%)	4,1%	4,1%
Loonsomstijging (-0,5%)	-3,8%	-3,8%
Carrierekansen (+25%)	2,6%	2,6%
Ontslagkansen (+25%)	-4,4%	-4,4%

24. Voorzieningen

(in miljoenen euro's)

	Reorganisatie kosten	Kosten bodemsanering	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2015	7	92	76	175
Dotatie	2	1	72	75
Oprenting	-	-	-	-
Onttrekking	-3	-19	-20	- 42
Overige mutaties	-	-	-	-
Vrijval	-3	-8	-6	-17
Stand per 31 december 2015	3	66	122	191
Opgenomen onder:				
Langlopend	1	55	99	155
Kortlopend	2	11	23	36

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 bestond in 2014 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 1,5% (2014: 1,0%).

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 crossborder-leasetransacties. De dotatie aan de overige voorzieningen bevat onder andere een reservering met betrekking tot personeelskosten die mogelijk met terugwerkende kracht dienen te worden uitgekeerd

25. Overlopende posten

Onder de overlopende posten is het langlopende deel van de verschuldigde pensioenpremie voor werknemers opgenomen (€ 55 miljoen) voortvloeiend uit de nieuwe pensioenovereenkomst tussen Spoorwegpensioenfonds en NS zoals toegelicht

in noot 23 Personeelsbeloningen. De post wordt de komende jaren tot en met 2022 op basis van de in de NS cao vastgelegde korting ten opzichte van de nominale premie verrekend met het personeel.

26 Crediteuren en overige schulden

(in miljoenen euro's)

	31 december 2015	31 december 2014
Vooruitontvangen bedragen uit onderhanden werken	4	-
Handelscrediteuren	227	162
Kortlopend deel van aan komende jaren toe te rekenen baten	10	10
Overige belastingen en sociale lasten	101	90
Overige schulden	464	361
Overlopende passiva	254	245
Totaal	1.060	868

Onder de overlopende passiva zijn de ontvangen gelden inzake overeenkomst FENS 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 (€ 88 miljoen) is beschikt middels projectbesluiten. Van deze post heeft naar verwachting circa € 36 miljoen een looptijd langer dan 1 jaar.

Daarnaast is onder de crediteuren en overige schulden een be-

drag opgenomen van € 13 miljoen (2014: € 4 miljoen) met betrekking tot verbonden partijen.

Het liquiditeitsrisico van de Groep uit hoofde van handelscrediteuren en overige te betalen posten staan vermeld in noot 29.

Voor een nadere toelichting op de post vooruitontvangen bedragen uit onderhanden werken wordt verwezen naar noot 18.

27. Vooruitontvangen baten

Dit betreft voornamelijk vooruitontvangen abonnementsgelden.

28. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Onregelmatigheden

ACM

In het besluit van 6 maart 2015 heeft ACM geconcludeerd dat NS artikelen 67 en 71 van de Spoorwegwet ("Spw") heeft overtreden (het "ACM-Besluit"). ACM heeft geoordeeld dat deze overtreding is begaan door "de NV Nederlandse Spoorwegen en haar groepsmaatschappijen als bedoeld in artikel 2:24b van het Burgerlijk Wetboek". De conclusie van ACM is dat NS de Spoorwegwet heeft overtreden door geen redelijk aanbod te doen voor diensten op stations. NS deed het aanbod ten aanzien van servicebalies, pauzelocaties, noodknopvoorzieningen, CICO-palen, energiekosten en reisinformatie te laat, onvolledig, vrijblijvend of geheel niet (artikel 67). Daarnaast concludeert ACM dat NS concurrentiegevoelige informatie van onder meer Veolia doorspeelde aan haar dochteronderneming Abellio en daarmee artikel 71 heeft overtreden.

ACM heeft vervolgens aangekondigd verder onderzoek te doen naar mogelijk misbruik van economische machtspositie

in de Europese aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg en eventuele verdere overtreding(en) van de Spoorwegwet door NS en haar dochterondernemingen.

Voor een overtreding van artikel 67 Spoorwegwet (toegang en/of artikel 24 Mededingingswet (misbruik van machtspositie) kan ACM een boete opleggen. Het moment waarop ACM eventuele bevindingen gaat publiceren is onzeker. In dit stadium is de Groep niet in staat om de omvang van mogelijke boetes betrouwbaar in te schatten. Het verstrekken van meer informatie hierover zou naar verwachting de rechten van verdediging van NS – en daarmee de positie van NS jegens ACM – ernstig schaden en wordt, gebruik makend van artikel 92 in IAS 37, om die reden achterwege gelaten.

Veolia

Veolia heeft NS en een aantal dochters van NS op 17 juni 2015 (hoofdelijk) aansprakelijk gesteld voor de schade die zou zijn ontstaan door (1) de in het rapport van 28 april 2015 van

De Brauw Blackstone Westbroek ("De Brauw") geconstateerde onregelmatigheden en (2) het doorspelen van vermeend bedrijfsvertrouwelijke en concurrentiegevoelige informatie van Veolia (meer in het bijzonder het doorsturen van de brief van Veolia Transport Limburg B.V. van 12 augustus 2014), en de redelijke kosten ter vaststelling van schade en aansprakelijkheid. De onderbouwing en hoogte van de schade die geleden zou zijn, zijn nog niet voldoende concreet gemaakt. De uitkomst van een eventuele gerechtelijke procedure (en daarvoor een eventueel voor toewijzing vatbare schadevergoeding) is op dit moment onzeker en derhalve niet voorzien.

Openbaar Ministerie

Het Openbaar Ministerie (Functioneel Parket s'-Hertogenbosch) is in 2015 een strafrechtelijk onderzoek gestart naar mogelijke strafbare feiten in verband met de aanbesteding voor het openbaar vervoer in Limburg. Het onderzoek is gericht op feiten en omstandigheden rondom een vermeende constructie inzake het bekendmaken van bedrijfsgeheimen. Onder meer de vennootschappen NS Groep NV, Qbuzz B.V., Abellio Transport Holding B.V. en Abellio Nederland B.V. zijn als verdachte aangemerkt. In februari 2016 heeft de Groep het eind proces-verbaal met betrekking tot het onderzoek ontvangen. Het OM zal de komende tijd de bewijspositie nader beoordelen alsmede wat de mogelijke vervolgstappen kunnen zijn. Op dit moment kan nog niet met zekerheid worden vastgesteld of daadwerkelijke vervolging zal gaan plaatsvinden en niet met voldoende mate van betrouwbaarheid

worden bepaald welke financiële consequenties (boete, transactie etc.) dit eventueel heeft. Als gevolg hiervan is geen voorziening in de jaarrekening opgenomen.

Overig

Het inherente risico bestaat dat naar aanleiding van de geconstateerde onregelmatigheden nog aanvullende claims worden ontvangen. De hierboven genoemde claims kunnen een materiële impact hebben op het resultaat en vermogen van NS. Omdat de uitkomsten hiervan op dit moment niet betrouwbaar kunnen worden geschat zijn hiervoor geen voorzieningen getroffen.

Langlopende contracten

Ultimo 2015 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 € 148 miljoen (2014: circa € 189 miljoen).

Operationale leaseovereenkomsten

De verschuldigde bedragen uit hoofde van niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten vervallen als volgt:

Operationele leaseverplichtingen

(in miljoenen euro's)

	31 december 2015	31 december 2014
< 1 jaar	317	223
1-5 jaar	2.006	343
>5 jaar	940	309
Totaal	3.263	875

Voor een bedrag van € 32 miljoen worden de leasebetaling gecompenseerd door de opdrachtgever.

In 2015 is een bedrag van € 349 miljoen als last verantwoord voor operationele leaseovereenkomsten.

Energiecontracten

Ultimo 2015 bedraagt de afnameverplichting van het energiecontract in Nederland van de reeds afgedekte volumes en voor de vergoeding van programma verantwoordelijkheid en opslag voor groene stroom voor de periode 2016-2024 (het restant van het 10-jarige contract) € 207 miljoen (ultimo

2014: € 194 miljoen). Het voor 2016 verwachte benodigde volume is volledig 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 stel-

len aan de andere partij. De storting en verplichting, indien deze er zijn, worden met elkaar gesaldeerd aangezien beide onlosmakelijk met elkaar samenhangen.

Ten aanzien van forward contracten die gebruikt worden ter afdekking van brandstofkosten in het buitenland heeft Abellio garanties afgegeven voor een bedrag van € 7 miljoen.

Voor een nadere toelichting op energiecontracten wordt verwezen naar noot 29.

Fiscale eenheid

Met uitzondering van Qbuzz zijn alle tot de Groep behorende Nederlandse dochterondernemingen 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 2015 heeft de Groep investeringsverplichtingen uitstaan voor € 838 miljoen (2014: circa € 680 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 € 111 miljoen) van Eurofima AG is omgerekend € 28 miljoen gestort. De Groep heeft een direct opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor omgerekend € 250 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 crossborder-leasefinanciering(en) zijn zekerheden verstrekt in de vorm van een pandrecht op rollend materieel.

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 exploitatiekosten van dit traject. De omvang van dit saldo is afhankelijk van het exploitatieresultaat op dat traject.

Tegen NS en/of groepsmaatschappijen lopen een aantal onderzoeken en zijn diverse claims ingediend die door haar worden betwist. Hoewel de afloop niet met zekerheid kan worden voorspeld, is de verwachting dat deze geen negatieve financiële gevolgen van materiële betekenis zullen hebben.

Concessies

De Groep heeft de volgende concessies:

Concessies in 2015	Expiratiedatum
Nederland	
Hoofdrailnet/ HSL-Zuid	31 december 2024
Regionale trein concessies	zie hierna
Zuidoost-Friesland (bus)	16 december 2016
Groningen-Drenthe (bus)	13 december 2019
Bestuursregio Utrecht (bus)	16 december 2023
Engeland	
Merseyrail Electrics-concessie rondom Liverpool (Engeland)	20 juli 2028
Northern Rail-concessie in Engeland	31 maart 2016
Greater Anglia-concessie in Engeland	16 oktober 2016
Abellio London-concessies (bus)	zie hierna
ScotRail-concessie in Scotland (vanaf 1 april 2015)	31 maart 2022
Duitsland	
Emscher Ruhrtal	december 2019
Ruhr Sieg Netz	december 2019
Der Mungstener	december 2028
Saale-Thüringen-Südharz (vanaf december 2015)	december 2030

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. De interimevaluatie en eindevaluatie zullen respectievelijk in 2019 en 2024 plaatsvinden. Indien NS de streefwaarden voor 2019 respectievelijk 2024 niet haalt, is NS per niet behaalde prestatie-indicator een geldsom verschuldigd van € 1,5 miljoen tot 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 het ministerie 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, reisgemak (vervoercapaciteit in de spits), reisinformatie (bij ontregelingen), (sociale) veiligheid en betrouwbaarheid (reizigerspunctualiteit).

Met de overheid zijn onder andere afspraken gemaakt 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 en/of zullen de leases 1 op 1 worden overgenomen door de opvolgende concessiehouder.

In 2015 bedraagt de totale gebruiks- en concessievergoeding € 376 miljoen voor de geïntegreerde hoofdrailnet/HSL-Zuid concessie. In het onderhandelakkoord van 2011 is een correctie-mechanisme opgenomen ter afwending van het faillissement van HSA. Dit correctie-mechanisme is overgenomen in de uitvoeringsovereenkomst ten behoeve van de Concessie en

heeft de volgende strekking. Indien het gemiddelde rendement van de concessiehouder over een vastgestelde periode lager is dan de drempelwaarde (4%) heeft zij recht op een correctie van de concessieprijs (ten hoogte van het verschil tussen het werkelijke rendement en 4%, waarbij de correctie over de totale concessieduur is gemaximeerd op € 144 miljoen prijspeil 2010). Over 2015 bestaat geen recht op een dergelijke correctie. Het eventuele recht op een correctie wordt in 2016 voor het eerst berekend over het gemiddelde rendement van 2015 en 2016, vervolgens steeds over de voorgaande drie jaren. Een op grond van de uitvoeringsovereenkomst ontstaan recht op een correctie van de concessieprijs komt niet te vervallen op het moment dat in latere jaren het rendement hoger is dan de drempelwaarde. De uitbetaling van een ontstaan recht op een correctie van de concessieprijs zal conform de uitvoeringsovereenkomst gespreid plaatsvinden.

In de concessie is ook een correctie-mechanisme opgenomen ten aanzien van een verrekening van eventuele meevallers in de energieprijzontwikkelingen over de periode van de concessie. Deze correctie wordt cumulatief berekend waarbij NS 75% van het verschil tussen de werkelijke energieprijzen en de geprognosticeerde energieprijzen volgens de business case verschuldigd is aan I&M, waarbij geen correctie plaatsvindt op het moment dat het cumulatief werkelijk rendement onder het cumulatief normrendement ligt. Los van bovenstaande berekening is NS over 2015 éénmalig een bedrag van € 56 miljoen onvoorwaardelijk verschuldigd aan het ministerie. Deze betaling wordt lineair geamortiseerd over de gehele looptijd van de concessie. De regeling is gemaximeerd op € 290 miljoen en zal nooit leiden tot een betaling van I&M aan NS. Over 2015 is naast de betaling van € 56 miljoen geen correctie energiekosten verschuldigd.

Regionale treinconcessies

Dit betreft het reizigersvervoer per spoor op de hieronder aangegeven verbindingen.

In de concessie zijn de voorwaarden aangegeven betreffende frequentie, toegankelijkheid, serviceniveau en dergelijke.

In 2015 heeft NS de volgende vier concessies uitgevoerd met de daarbij vermelde looptijd:

- Gouda – Alphen aan den Rijn tot en met 10 december 2016
- Zwolle – Kampen tot en met 9 december 2017

- Zwolle – Enschede tot en met 9 december 2017
- Rotterdam – Hoek van Holland Strand tot en met 31 maart 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 spoor netwerk in de omgeving van Liverpool. Het aantal treinkilometers is ongeveer 7 miljoen per jaar.

Er is een verplichting tot uitvoering van de vastgestelde dienstverlening (dienstregeling, kwaliteit van de dienstverlening) 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. 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 dienstverlening) 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, welke nogmaals is verlengd tot 31 maart 2016. Per 1 april 2016 zal de concessie worden overgedragen aan de volgende concessiehouder.

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 spoor netwerk 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 liep tot en met 19 juli 2014. In april 2014 is een overeenkomst gesloten waarbij de concessie met 27 maanden is verlengd tot en met 15 oktober 2016, met een optie tot een aanvullende verlenging met maximaal 7 maanden. Er is een verplichting tot uitvoering van de vastgestelde dienstverlening (dienstregeling, kwaliteit van de dienstverlening) tegen een van tevoren vastgelegde vergoeding aan de overheid, die jaarlijks wordt geïndexeerd. Tevens zijn er een zeventiental concessie verplichtingen die moeten worden nagekomen tijdens de duur van de concessie, met boeteclausules indien de verplichtingen niet worden nagekomen. Op 31 mei 2015 zijn een aantal Crossrail en West Anglia stations en diensten overgedragen aan Transport for London-concessies, waardoor de omvang van de Greater Anglia concessie is 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 met intercity, regionaal en provinciaal reizigersvervoer per trein over het Schotse nationale spoor netwerk. Met 355 stations, 4.800 medewerkers en 2.300 reizen per dag is de bedrijfsvoering intensief, maar vergelijkbaar met de omvang van Northern Rail (472 stations, 5.200 medewerkers en 2.500 reizen per dag). Er is een verplichting tot uitvoering van de vastgestelde dienstverlening (dienstregeling, kwaliteit van de dienstverlening) tegen een van tevoren vastgelegde vergoeding van de overheid (subsidie), die jaarlijks wordt geïndexeerd.

Concessies in Duitsland

Abellio exploiteert diverse treindiensten in de regio's NoordRijn-Westfalen en Mitteldeutschland tegen een van tevoren vastgelegde vergoeding van de overheid (subsidie) die jaarlijks wordt geïndexeerd. De concessies hebben een looptijd die eindigt variërend tussen 2019 en 2030. In 2012 is de railconcessie Saale-

Thüringen-Südharz-Netz verworven met een startdatum in december 2015 en een jaaromzet van circa € 130 miljoen. Deze concessie rijdt met 35 nieuwe Talent 2 treinen over 575 kilometer rails. In 2014 is de railconcessie Niederrhein-Netz gewonnen met een startdatum in december 2016 en een jaaromzet van circa € 42 miljoen. In juni 2015 heeft Abellio 2 lijnen van de Rijn-Ruhr-Express (RRX) gewonnen; de eerste gaat rijden van Münster-Dortmund-Dusseldorf-Keulen-Aken en de tweede van Dusseldorf-Essen-Dortmund-Paderborn-Kassel. De RRX gaat van start in december 2018 met een jaaromzet van circa € 70 miljoen. Daarnaast heeft Abellio in december 2015 het Saksen-Anhalt dieselnetwerk contract gewonnen. Vanaf december 2018 zal Abellio 12 routes gaan rijden in de regio Saksen-Anhalt met circa 9 miljoen treinkilometers en € 120 miljoen omzet per jaar.

Concessies in Londen

Abellio London exploiteert 47 buslijnen in Londen vanuit 5 depots en 29 buslijnen in Surrey vanuit 1 depot. 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 47 miljoen buskilometers afgelegd met een vloot van 769 bussen.

Concessies Qbuzz

Qbuzz exploiteert regionale busconcessies in Friesland (tot december 2016, daarna wordt de concessie overgedragen aan Arriva), Groningen-Drenthe (tot december 2019) en Utrecht (december 2014 tot december 2023). Op 31 december 2015 exploiteerde Qbuzz ruim 700 bussen en 27 trams.

29. Financiële instrumenten - Risicobeheer en reële waarde

De Groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan de volgende risico's:

- Marktrisico's bestaande uit:
 - Renterisico
 - Valutarisico
 - Prijsrisico energie
- Kredietrisico
- Liquiditeitsrisico
- Verzekeringstechnische risico's
- Risico's uit hoofde van cross border transacties

Risicobeheerkader

De raad van bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risicobeheerkader van de groep. 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 Group Control & Expertise. 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.

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. Het financieel risicobeheer maakt onderdeel uit van het NS risk framework.

Ten behoeve van een adequaat risicobeheer is aanvullend beleid vastgesteld voor een aantal bedrijfsonderdelen. Zo kennen NS Insurance, Abellio en NSFSC specifieke risicobeheersing ten opzichte van de bedrijfsonderdelen waarvoor Corporate Treasury inhoud geeft aan het financiële risicobeheer.

Via Abellio neemt de Groep deel in buitenlandse vervoersconcessies. Deze activiteiten vinden hoofdzakelijk plaats in Engeland grotendeels zelfstandig en een ander deel door middel van 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.

Marktrisico's

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. Het marktrisico omvat drie soorten risico's: renterisico, valutarisico en prijsrisico.

Renterisico

Het beleid van de Groep is erop gericht dat minimaal 50% van

Blootstelling aan renterisico

Het renteprofiel van de financiële instrumenten die rentedragend zijn is als volgt:

(in miljoenen euro's)

	31 december 2015	31 december 2014
Activa/verplichtingen met een vaste rente		
Financiële activa	277	165
Financiële verplichtingen	-421	-423
	-144	-258
Effect van renteswaps	-358	-359
	-502	-617
Activa/verplichtingen met een variabele rente		
Financiële activa	923	998
Financiële verplichtingen	-449	-449
	474	549
Effect van renteswaps	358	359
	832	908

Kasstroom-renterisico

Het kasstroom-renterisico betreft het risico dat de toekomstige kasstromen van een financieel instrument met een variabele rente zullen schommelen als gevolg van veranderingen in de marktrente.

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.

Renterisico's worden grotendeels centraal beheerd. Het aanhouden van zowel rentepositities met betrekking tot buitenlandse concernonderdelen is gereguleerd en vindt plaats binnen gedefinieerde positielimieten. Speculatieve posities worden niet ingenomen.

Door een redelijkerwijs mogelijke verandering van de rente met 0,5% per de verslagdatum zouden het eigen vermogen en het resultaat met de hieronder vermelde bedragen zijn af- of toegenomen. Bij deze analyse is aangenomen dat alle andere variabelen, met name de valutakoersen, constant blijven.

Rentegevoeligheid variabele rente op resultaat/eigen vermogen ná belasting

(in miljoenen euro's)

	Resultaat, na belasting		Eigen vermogen, na belasting	
	Stijging met 0,5%	Daling met 0,5%	Stijging met 0,5%	Daling met 0,5%
31 december 2014				
Financiële instrumenten met een variabele rente	2	-2	-	-
Renteswaps	1	-1	-3	3
Gevoeligheid kasstromen (netto)	3	-3	-3	3
31 december 2015				
Financiële instrumenten met een variabele rente	1	-1	-	-
Renteswaps	1	-1	-1	1
Gevoeligheid kasstromen (netto)	2	-2	-1	1

Per rapportagedatum bedroeg het percentage leningen met een variabele rente na afdekking door middel van renteswaps ten opzichte van de totale portefeuille 93%. De afdekking van het renterisico door middel van cashflow hedge accounting is als volgt:

(in miljoenen euro's)

	31 december 2015	31 december 2014
Cashflow hedge accounting		
Afgedekte waarde van de onderhandse leningen	417	418
Onderliggende waarde rentederivaten	417	418
Hedge effectiviteit	100%	100%

Reële waarde-renterisico

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 2015 een nominale waarde van € 60 miljoen (2014: € 60 miljoen). De boekwaarde van deze derivaten is ultimo 2015 € 0,5 miljoen (2014: 0,5 miljoen).

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 valutaposities in het Britse pond (GBP), de Noorse kroon (NOK) en de Zwitserse frank (CHF).

Het risico van schommelingen in wisselkoersen wordt afgedekt met behulp van valutatermijncontracten, spot en/of termijn aan- en verkopen en swaps waardoor een of meer van de risico's waaraan de primaire financiële instrumenten onderhe-

vig zijn, worden afgedekt. 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).

Valutarisico's die voortvloeien uit de omrekening van (de balansposten van) buitenlandse dochterondernemingen of deelnemingswaarde waarvan de functionele valuta anders is dan de euro worden alleen afgedekt indien de Groep verwacht de betreffende bedrijfsactiviteiten op termijn te beëindigen. Indien er geen besluit is de betreffende dochteronderneming af te stoten of te sluiten wordt het valutarisico niet afgedekt en worden de omrekenverschillen via de wettelijke reserve koersverschillen in het eigen vermogen verantwoord. Ultimo jaar-einde 2015 en 2014 worden geen materiële posten aangehouden in andere, dan de functionele, valuta van het betreffende bedrijfsonderdeel, met uitzondering van de deelnemingen aangehouden in vreemde valuta.

Ultimo 2015 heeft de Groep voor afdekking van specifieke valutaposities een aantal forward contracten afgesloten. De

reële waarde van deze valutaderivaten ultimo 2015 bedraagt € 1,0 miljoen (ultimo 2014: € 0,3 miljoen).

Gevoeligheidsanalyse vreemde valuta

Aangezien ultimo 2015 en ultimo 2014 geen materiële pos-ten in vreemde valuta worden aangehouden, heeft een veran-dering van de euro ten opzichte van een vreemde valuta per jaareinde geen materieel effect op het vermogen en de winst over de verslagperiode.

Prijrisico energie

Nederland

De Groep is gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de energieprij. In 2014 heeft de Groep met Eneco een tienjarig contract (2014-2024) 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. Het contract dekt de volgende risico's als volgt (gedeel- telijk) af:

- **Prijrisico:** de vergoedingen voor de Programma Verant- woordelijkheid en Garanties van Oorsprong liggen de ge- hele contractperiode vast. Het contract biedt de mogelijk- heid 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 marktwwaarden en contractwaarde van ingedekt elektriciteit op basis van hedge strategie) boven een bepaalde credit rating afhanke- lijke drempel uitkomt dient de Groep dan wel Eneco garan- ties dan wel cash collateral te stellen aan de andere partij.
- **Volumerisico:** het volume risico is beperkt omdat voor elk nieuw jaar het volume het jaar daarvoor opnieuw wordt op- gegeven. Binnen het betreffende jaar geldt in aanvulling op voorgaande nog een bandbreedte t.a.v. het volume waar- binnen 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 de Groep het recht het contract te beëindigen met ingang van 2020.

Het contract voldoet aan de 'own use' criteria en is niet ge- classificeerd als derivaat.

Verenigd Koninkrijk

Abellio heeft voor enkele dochters brandstof-hedgecontrac- ten afgesloten om zich deels in te dekken tegen de bewegin- gen in de brandstofprijs en de daarmee samenhangende valu- tarisico's. Hiertoe worden voor een gedeelte van haar brandstofkosten maandelijks forward-contracten gebruikt voor een toekomstige periode (variërend tussen januari 2016 en maart 2020) ter indekking van de risico's ten aanzien van de brandstofkosten en de daarmee samenhangende valutari- sico's. De met deze hedgecontracten afgegeven garanties zijn opgenomen in noot 28.

Gevoeligheid commodity (brandstof) derivaten

De gevoeligheid van de commodity derivaten met een boek- waarde ultimo 31 december 2015 van € 41 miljoen (31 decem- ber 2014 25 miljoen) is als volgt. Door een stijging van € 0,10 van de brandstofprijs zal de negatieve waarde van de commo- dity derivaten afnemen met circa € 19 miljoen (31 december 2014 20 miljoen) en het eigen vermogen toenemen met € 15 miljoen (31 december 2014 16 miljoen). Bij een daling van de brandstofprijs zal een omgekeerd effect zichtbaar zijn.

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. Kre- dietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit beleggingen. Op balansdatum was geen sprake van be- langrijke concentraties van kredietrisico's.

De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico. Voor wat betreft het kredietrisico inzake Eurofima wordt verwezen naar noot 28. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	Toelichting	31 december 2015	31 december 2014
Voor verkoop beschikbare financiële vaste activa	15	132	151
Leningen en vorderingen	15	149	26
Tot einde looptijd aangehouden financiële vaste activa	15	1	1
Financiële leases	15	32	24
Overige financiële activa	15	26	24
Deposito's	15	270	223
Debiteuren en overige vorderingen	15	519	370
Geldmiddelen en kasequivalenten	15	671	775
Totaal		1.800	1.594

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 2015 en 2014 geen bijzondere waardevermindervingsverliezen 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 demo-

grafische 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 9% (2014: 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 2015		31 december 2014	
	Bruto	Voorzien	Bruto	Voorzien
Nog niet opeisbaar	170	-	151	-
Opeisbaar 0-30 dagen	29	-	7	-
Opeisbaar 31-120 dagen	6	1	9	1
Opeisbaar 121-180 dagen	11	2	7	1
Opeisbaar 181-360 dagen	10	1	3	1
Opeisbaar meer dan een jaar	9	4	13	5
Totaal	235	8	190	8

Bijzondere waardeverminderingverliezen

Mutaties in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot debiteuren gedurende het jaar waren als volgt:

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Stand per 1 januari	8	8
Toevoegingen	3	4
Verbruik	-2	-3
Vrijval	-1	-1
Stand per 31 december	8	8

Voorzieningen met betrekking tot debiteuren worden getroffen indien sprake is van een bijzondere waardevermindering, 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

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen uit hoofde van in contanten of andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voor zover mogelijk voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen op korte termijn, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat daarbij onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt. 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 € 345 miljoen getrokken kan worden met een looptijd tot 2020 en een project kredietfaciliteit voor een bedrag van € 300 miljoen.

Ultimo 2015 bedragen de liquide middelen en middelen die snel liquide kunnen worden gemaakt € 1.600 miljoen (2014: € 1.497 miljoen). De contractuele financiële verplichtingen binnen 1 jaar bedragen € 1.199 miljoen (2014: € 599 miljoen).

De Groep beheert 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 resterende contractuele looptijden van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen. De bedragen zijn bruto en niet contant gemaakt.

(in miljoenen euro's)

	Boekwaarde	Contractuele Kasstromen	< 6mnd.	6-12 mnd.	1-2 jr.	2-5 jr.	> 5 jr.
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 kasstroom afdekking	30	22	2	2	3	15	-
Voor afdekking gebruikte renteswaps reële waarde afdekking	-	-	-	-	-	-	-
Commodity derivaten	25	25	4	5	6	9	1
Totaal	1.450	1.518	567	41	475	257	178

31 december 2015

Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	793	797	56	398	85	174	84
Financiële leaseverplichtingen	77	78	9	9	23	21	16
Crediteuren en overige schulden	691	691	691	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Voor afdekking gebruikte renteswaps kasstroom afdekking	17	17	8	9	-	-	-
Voor afdekking gebruikte renteswaps reële waarde afdekking	-	-	-	-	-	-	-
Commodity derivaten	41	41	9	8	10	14	-
Totaal	1.619	1.624	773	424	118	209	100

De bovenstaande posten zijn gesaldeerd opgenomen, omdat contractueel de afdekkingstransacties gesaldeerd worden afgewikkeld. Bij het berekenen van de toekomstige kasstromen is aangenomen dat de toekomstige variabele-rentestanden gelijk zijn aan de laatst bekende variabele-rentestand.

Ten aanzien van de risico's in het kader van kapitaal heeft de Groep een met de aandeelhouder afgestemd dividendbeleid.

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 Insurance 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 ultimo 2015 minimaal een rating van 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 2015 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. NS Insurance wordt 100% meegeconsolideerd in de Groep.

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 2015 in crossborder leases was ondergebracht, bedraagt € 120 miljoen (2014: € 135 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 financieringsvoordelen, die ultimo 2015 € 1,5 miljoen bedragen, zijn in de balans opgenomen als aan komende jaren toe te rekenen baten en gesplitst in een kortlopend deel van € 0,8 miljoen en een langlopend deel van € 0,7 miljoen. Voor financiële risico's voortvloeiend uit ontbinding van crossborder-leasetransacties is een bedrag voorzien van € 11 miljoen. Gemeten naar het reële risico acht de Groep het voorziene bedrag voldoende. Een deel met deze leases betrokken posities betreffen off-balanceposities. Het valutarisico in deze contracten is behoudens bijzondere niet-voorzienbare situaties afgedekt.

Reële waarde

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 afloopdatum 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 15) is gebaseerd op gegevens die niet op waarneembare marktgegevens zijn gebaseerd (niet-waarneembare input, Niveau 3).

30. Gebeurtenissen na balansdatum

In 2016 is een claim ontvangen van een leverancier die betrekking heeft op het aanbestedingstraject met betrekking tot aanschaf van materieel in het verleden. De consequentie van deze claim is in onderzoek, echter de verwachting is dat deze geen negatieve financiële gevolgen van materiële betekenis zal hebben.

31. 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 (2015: € 459 miljoen, 2014: € 439 miljoen).

Daarnaast heeft de Groep in 2015 een bedrag van € 30 miljoen (2014: € 37 miljoen) ontvangen van de Staat voor subsidies vanuit diverse regelingen. Deze subsidies zijn voor een bedrag van € 29 miljoen (2014: € 35 miljoen) verantwoord als overige opbrengsten en voor een bedrag van € 1 miljoen (2014: € 2 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 7;
- Ten behoeve van de financiering van commerciële voorzieningen in stations Nieuwe Sleutel Projecten is per 31 december 2015 € 11 miljoen (31 december 2014: € 28 miljoen) vanuit de Groep toegezegd aan ProRail BV. In 2015 is € 19 miljoen (2014: € 66 miljoen) betaald aan ProRail BV.

De transacties met raad van bestuur en commissarissen zijn toegelicht onder noot 2.

Er hebben in 2015 en 2014 geen significante transacties plaatsgevonden met joint ventures en overige deelnemingen.

Eurofima is een 5,8% deelneming van de Groep. Eurofima is een Europese maatschappij opgericht voor de financiering van spoorwegmaterieel en is een supranationale organisatie gevestigd in Bazel, Zwitserland. Met deze partij gelden de volgende transacties en balansposities:

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Rentelasten	1	2
	31 december 2015	31 december 2014
Onderhandse leningen	449	449

Groepsmaatschappijen

De belangrijkste vennootschappen die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening zijn:

Werkmaatschappijen	Percentage deelname		Statutaire zetel
	2015	2014	
NS Reizigers BV*	100,0	100,0	Utrecht
Abellio Transport Holding BV	100,0	100,0	Utrecht
NedTrain BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Financial Services (Holdings) Ltd	100,0	100,0	Dublin
NS Stations BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Vastgoed BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Insurance NV	100,0	100,0	Utrecht
NS Opleidingen BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Spooransluitingen BV**	0,0	100,0	Utrecht
NS Lease BV*	100,0	100,0	Utrecht
Dochterondernemingen van werkmaatschappijen			
Thalys Nederland NV*	100,0	100,0	Utrecht
HSA Beheer NV***	0,0	95,0	Rotterdam
NS Internationaal BV*	100,0	100,0	Utrecht
NedTrain Ematech BV	100,0	100,0	Utrecht
NS Stations Retailbedrijf BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Fiets BV	100,0	100,0	Utrecht
NS-OV Fiets BV	100,0	100,0	Utrecht
Qbuzz BV	100,0	100,0	Amersfoort
Stationsfoodstore BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Poort Ontwikkeling BV	100,0	100,0	Utrecht
NS Financial Services Company	100,0	100,0	Dublin
Abellio Nederland BV	100,0	100,0	Utrecht
Abellio Transport Group Ltd	100,0	-	Glasgow
Abellio Transport Holdings Ltd	100,0	100,0	London
Abellio Greater Anglia Ltd	100,0	100,0	London
Abellio GmbH	100,0	100,0	Essen
Abellio ScotRail Ltd	100,0	100,0	Glasgow
Abellio West London Ltd	100,0	100,0	London
Abellio London Ltd	100,0	100,0	London
Joint ventures			
De Groep heeft belangen in de volgende joint ventures:			
Stationslocaties OG CV	55,8	55,8	Utrecht
Basisfonds Stationslocaties CV	50,9	50,9	Utrecht
Merseyrail Services Holding Company Ltd	50,0	50,0	Hampshire
Northern Rail Holdings Ltd	50,0	50,0	Hampshire
Trans Link Systems BV	0,0	68,8	Amersfoort
Joint operations			
Stationsdrogisterijen CV	50,0	50,0	Zaandam
Waterkant CV	0,0	51,0	Amsterdam
Overige belangen			
Eurofima	5,8	5,8	Basel

* NS Groep NV heeft zich in overeenstemming met het bepaalde in art. 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden.

** NS Spooransluitingen is per 1 juli 2015 vervreemd.

*** HSA Beheer NV is per 25 mei 2015 geliquideerd.

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.

32. 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, tenzij anders is aangegeven.

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.

De Groep heeft consequent de hieronder uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving gehanteerd voor 2015 die in deze geconsolideerde jaarrekening is opgenomen. De Groep heeft met ingang van 1 januari 2015 de volgende nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden aangehouden, met inbegrip van alle daaruit voortvloeiende wijzigingen in overige standaarden. Deze nieuwe standaarden hebben niet geleid tot wijzigingen in de toepassing van waarderingsgrondslagen:

- Toegezegde pensioenregeling: Bijdrage werknemers (aanpassingen aan IAS 19)
- Jaarlijkse IFRS verbeteringen cyclus 2010-2012
- Jaarlijkse IFRS verbeteringen cyclus 2011-2013

Nieuwe standaarden en en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2016 of later

De Groep heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vervroegd vrijwillig toegepast die pas met ingang van de jaarrekening over 2016 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 2016 of later indien vermeld:

IFRS 9 Financiële Instrumenten

IFRS 9, gepubliceerd in juli 2015, 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 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 15. Deze richtlijn is nog niet goedgekeurd door de EU.

IFRS 16 Leases

Op 13 januari 2016 is een nieuwe richtlijn IFRS 16 Leases gepubliceerd. Deze richtlijn moet verplicht worden toegepast vanaf 1 januari 2019. De boekhoudkundige behandeling van leasecontracten zal fundamenteel veranderen. IFRS 16 elimineert het huidige model van verwerking, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen financiële lease (on balance) en operationele leasing (off balance). In plaats daarvan komt er één model voor de verwerking, die vergelijkbaar is met de huidige financiële lease accounting.

De Groep zal de komend tijd de impact van de nieuwe richtlijn

inventariseren. Naar verwachting zal deze richtlijn majeure impact hebben op de balans van de groep. 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)
- Equity methode in enkelvoudige jaarrekeningen (aanpassingen aan IAS 27)
- Verkoop of bijdrage van activa tussen een investeerder en haar deelneming of joint venture (aanpassingen aan IFRS 10 en IAS 28)
- Jaarlijkse IFRS verbeteringen cyclus 2012 -2014
- Investeringsentiteiten: Toepassing van de consolidatie uitzondering (aanpassingen aan IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28).
- Disclosure initiatief (aanpassingen aan IAS 1)

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 inschattingen voorzieningen/claims uit hoofde van onregelmatigheden, waardering van latente belastingvorderingen en verwerking van de correctieregelingen HRN.

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor de gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Grondslagen voor consolidatie

Dochterondernemingen

De Groep heeft zeggenschap over een entiteit indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan dan wel recht heeft op variabele rendementen, en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

Bij verlies van zeggenschap over de dochteronderneming worden de activa en verplichtingen van die dochteronderneming, eventuele minderheidsbelangen en overige met de dochteronderneming samenhangende vermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. Het eventuele overschot of tekort 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.

Belangen in investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode

De belangen van de Groep in investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode bestaan uit belangen in geassocieerde deelnemingen en in joint ventures.

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent, en waarbij de Groep eerder rechten heeft ten aanzien van de nettoactiva van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de schulden.

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden bij de

eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de investering zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verantwoording bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis.

Verwerving van dochterondernemingen, joint ventures en deelnemingen

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. De voor de overname overgedragen vergoeding wordt doorgaans gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de netto identificeerbare verworven activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit, wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele boekwinst uit een voordelige koop wordt direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Transactiekosten worden opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de Groep of baten en lasten uit dergelijke transacties worden 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 alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

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 van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten:

- financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van de netto-investering in een buitenlandse activiteit
- in aanmerking komende kasstroomafdekkingen voor zover de afdekking effectief is.

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 opgenomen in niet gerealiseerde resultaten en verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen. Indien de Groep bij de verkoop van een buitenlandse activiteit de zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest, dan wordt het cumulatieve bedrag in de reserve omrekeningsverschillen in verband met deze buitenlandse activiteit overgeboekt naar de winst of het verlies wanneer de winst of het verlies op de verkoop wordt opgenomen. Indien de Groep slechts een deel van haar belang in een dochter verkoopt, terwijl de Groep wel de zeggenschap houdt, dan wordt het desbetreffende evenredige deel van het cumulatieve bedrag opnieuw toegerekend aan het minderheidsbelang. Indien de Groep slechts een deel van haar belang in een geassocieerde deelneming of joint

venture verkoopt, terwijl de Groep wel invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap houdt, dan wordt het desbetreffende evenredige deel van het cumulatieve bedrag overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve 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.

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 cumulatieve 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 op materiële vaste activa geschieden lineair en onder aftrek van de restwaarde en op basis van de geschatte gebruiksduur van iedere afzonderlijk materieel vast actief. Afschrijvingen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Geleasede activa worden, behalve indien het redelijkerwijs zeker is dat de Groep de geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen, afgeschreven over de termijn van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is. Op terreinen wordt niet afgeschreven met uitzondering van bestrating. De geschatte economische gebruiksduur luidt voor de materiële vaste activa als volgt:

Type activa	Afschrijvingstermijn
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 daar- onder 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 vermindert 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 im-

materiële 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 gebruiksduur 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.

Financiële instrumenten

Leningen, vorderingen en deposito's worden door de Groep bij eerste opname verwerkt op de datum waarop deze ontstaan. Bij alle overige financiële activa vindt de eerste opname plaats op de 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 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, of waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen noch worden overgedragen noch worden behouden en het zeggenschap over het overgedragen actief evenmin wordt behouden. Indien de Groep een belang behoudt of creëert in de

overgedragen financiële activa, dan wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De Groep neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans als de contractuele verplichtingen worden kwijtgescholden of geannuleerd, of verlopen.

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 dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

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.

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.

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 waardevermindervings-

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

Overige niet-afgeleide financiële instrumenten

Deze instrumenten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

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.

Derivaten worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen de reële waarde op de datum waarop het derivatencontract wordt gesloten en vervolgens tegen de reële waarde op elk rapporteringsmoment. Toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Hedgeaccounting

De methode voor verantwoording van het resultaat is afhankelijk van de vraag of hedge accounting wordt toegepast en zo ja, of de hedgerelatie effectief is. Indien de hedgerelatie

effectief is, dan wordt voor deze derivaten hedge accounting toegepast. Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie gedocumenteerd. Periodiek wordt getoetst of de afdekkingstransactie over de afgelopen periode effectief is geweest en of de afdekkingstransactie naar verwachting over de komende periode effectief zal zijn. Indien het afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of niet langer voldoet aan de criteria voor het mogen toepassen van hedge accounting, dan wordt de toepassing daarvan per direct gestaakt.

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 be-

drag 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.

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

Een bijzonder waardeverminderingsverlies 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, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente. Een bijzonder waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverliezen 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 waardeverminderingsverlies wordt teruggenomen indien de terugname objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardeverminderingsverlies 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 waardever-

minderings 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 “kasstroombenerende eenheid”). De in een bedrijfscmbinatie verworven goodwill wordt voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen toegerekend aan kasstroombenerende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of de kasstroombenerende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingverliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Bijzondere waardeverminderingverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroombenerende 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 waardeverminderingverliezen teruggenomen. Voor andere activa worden in voorgaande perioden opgenomen bijzondere waardeverminderingverliezen bij elke verslagdatum beoordeeld op indicaties dat het verlies afgenomen is of niet langer bestaat. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 disconteringsvoet 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 actuaris 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 vrijtijdsaanspraken 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

In de balans wordt 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 waardevermindervingsverlies 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 volgens IFRS 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.

Correctie mechanismes HRN concessie

In de uitvoeringsovereenkomst met I&M zijn een aantal correctie mechanismes opgenomen ter vaststelling van de concessieprijs. De correcties die betrekking hebben op het gemiddelde rentabiliteit gedurende de concessie en op ontwikkelingen van de energieprijzen worden als resultaat verantwoord op het moment dat conform de berekeningssystematiek, zoals vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst, de correctie ontstaat en niet lineair verantwoord over de concessieduur. Overige (éénmalige) betalingen uit hoofde van de overeenkomst worden lineair verantwoord over de concessieduur.

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, leasecontracten, 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 2014 en 2015 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.

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 latente 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 latente 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 latente belastingvorderingen en uitgestelde be-

lastingschulden vindt uitsluitend plaats indien sprake is van een formeel recht tot saldering en de onderneming het voor-nemen heeft tot gelijktijdige verrekening van latente belas-tingposities. Latente belastingposities worden opgenomen tegen de nominale waarde.

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatie-verschaffingsdoeleinden 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 actu-ele aanschafprijzen of is bepaald door de historische aan-schafwaarde met behulp van indexcijfers op het huidige prijs-peil te brengen.

Vastgoedobjecten

De reële waarde is op onafhankelijke, professionele wijze be-paald 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 begre-pen die inherent zijn aan de nettokostenstromen. Voor de factor is uitgegaan van 10% per jaar (2014: 10%).

De reële waarde van vastgoedobjecten wordt alleen ten be-hoeve van de informatieverschaffing bepaald.

Beleggingen in obligaties en deposito's

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

Derivaten

De reële waarde van derivaten wordt gevormd door het ge-schatte 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 ingeschatte kre-dietwaardigheid van de tegenpartijen bij het contract.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

De reële waarde van niet-afgeleide financiële verplichtingen wordt bepaald ten behoeve van de informatieverschaffing 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 leaseover-eenkomsten.

Gesegmenteerde informatie

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

De primaire segmentatiebasis, die van bedrijfssegmenten, be-rust op de afwijkende aard van de bedrijfsactiviteiten, de be-stuurlijke 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 bin-nenlandse treinen en bussen en in internationale treinen, evenals reizigersvervoer in het buitenland in treinen en bus-sen. Tevens vallen hieronder de activiteiten die ten dienste staan van het reizigersvervoer, zoals beschikbaarstelling en onderhoud van rollend materieel;
- Stationsontwikkeling en -exploitatie, omvattende het be-

heer en de ontwikkeling van vastgoed en stationslocaties en de exploitatie van commerciële ruimten in en rond stations;

- Overige, omvattende ondersteunende bedrijven, holdingactiviteiten 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.

Enkelvoudige Jaarrekening 2015

Enkelvoudige balans per 31 december 2015

NV Nederlandse Spoorwegen

(vóór resultaatbestemming)

(in miljoenen euro's)	31 december 2015	31 december 2014
Financiële vaste activa	3.309	3.216
Totaal activa	3.309	3.216
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Overige reserves	2.179	2.024
Resultaat over de verslagperiode	118	180
Totaal passiva	3.309	3.216

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 2015

NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Overig resultaat	-	-
Resultaat groepsmaatschappijen na belasting	118	180
Netto resultaat	118	180

Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

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)	2015	2014
Financiële vaste activa		
<i>Deelnemingen in groepsmaatschappijen</i>		
Stand per 1 januari	3.216	3.044
Resultaataandeel	118	180
Uitgekeerd dividend over voorgaande verslagperiode	-48	-
Overige mutaties	23	-8
Stand per 31 december	3.309	3.216

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 omreke- nings- verschillen	Afdek- kings- reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Herwaar- derings reserve deel- nemingen	Algemene reserve	Totaal overige reserves
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
Mutaties herwaarderingsreserves	3	-4	-	13	11	-	23
Uitgekeerd dividend						-48	-48
Resultaat over voorgaande verslagperiode						180	180
Overige mutaties						-	-
	3	-4	-	13	11	132	155
Stand per 31 december 2015	8	-43	-	17	27	2.170	2.179

Ultimo 2015 is in de overige reserves een wettelijke reserve inbegrepen voor onderzoeks- en ontwikkelingskosten van € 121 miljoen (2014: € 92 miljoen). Als gevolg van de aard van de activiteiten van NS Insurance is een bedrag van € 41 miljoen niet vrij uitkeerbaar.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Tegen de NV Nederlandse Spoorwegen en geconsolideerde deelnemingen zijn, anders dan vermeld in noot 28, geen vorderingen ingesteld die niet op een adequate manier in de balans zijn verwerkt.

Met uitzondering van Qbuzz zijn alle tot de Groep behorende Nederlandse dochterondernemingen 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 169.

Utrecht, 18 februari 2016

Raad van commissarissen

Mevrouw T.M. Lodder
voorzitter

Mevrouw I.M.G. Jankovich

J.J.M. Kremers

P. Rosenmöller

G. van de Aast

Raad van bestuur

R.H.L.M. van Boxtel
CEO

E.M. Robbe
CFO

Mevrouw S. Zijdeveld (vanaf 1 februari 2016)
CGRC

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 resul-

taat ad € 118 miljoen een bedrag van € 77 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve en het restant van € 41 miljoen uit te keren als dividend.

Gebeurtenissen na balansdatum

Voor gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar noot 30 van de geconsolideerde jaarrekening.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: De aandeelhouders en de raad van commissarissen van
N.V. Nederlandse Spoorwegen

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015 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 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
- de volgende overzichten over 2015: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere 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

Materialiteit	€ 35 miljoen
Toegepaste benchmark	0,8 % van de omzet
Nadere toelichting	Gegeven de aard van NS, haar doelstellingen, en het belang van haar operationele prestaties, wordt omzet als activiteitenbasis de meest relevante basis voor materialiteit geacht.

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 € 1,75 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.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de bedrijfsonderdelen NS Reizigers, Abellio, NS Stations en Ned-

Train. Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij de Nederlandse bedrijfsonderdelen hebben wij zelf de werkzaamheden uitgevoerd. Bij de buitenlandse bedrijfsonderdelen hebben wij gebruik gemaakt van accountants van ons internationale netwerk. Op basis van onze werkzaamheden hebben wij controlezekerheid verkregen bij 99% van de activa, 100% van de opbrengsten en 100% van de winst voor winstbelastingen.

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.

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.

Risico

Onze controle-aanpak

Geconstateerde onregelmatigheden in de bieding op de Limburg concessie

In 2015 heeft NS onregelmatigheden geconstateerd bij QBuzz/Abellio ten tijde van de aanbesteding voor het openbaar vervoer in Limburg. Aanleiding van de bevindingen was een onderzoek van de ACM naar aanleiding van een klacht van Veolia. Nadat NS aanwijzingen aantrof die wezen op mogelijke misstanden heeft zij externe advocaten ingeschakeld om onderzoek te doen.

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) heeft geconcludeerd dat NS op onderdelen de Spoorwegwet heeft overtreden in aanloop naar de aanbesteding in Limburg. ACM oordeelt dat Veolia daarbij door NS is benadeeld. Het Openbaar Ministerie heeft eveneens aangegeven dat een aantal groepsmaatschappijen van NS als verdachten worden aangemerkt in deze zaak.

Wij hebben vastgesteld dat de acties die NS heeft ondernomen voldoende zijn om de aard en omvang van de geconstateerde onregelmatigheden vast te stellen. Wij hebben ook de onafhankelijkheid en deskundigheid van de externe onderzoekers beoordeeld. Waar nodig hebben wij aanvullende werkzaamheden uitgevoerd om geïdentificeerde risico's ten behoeve van onze controle te mitigeren. Hierbij hebben wij fraude specialisten aan ons team toegevoegd.

De toelichtingen met betrekking tot de financiële verantwoording inzake de geconstateerde onregelmatigheden zijn opgenomen onder toelichting 28 van de jaarrekening.

Betrouwbaarheid totstandkoming en rapportage hoofdrailnet-concessie prestatie indicatoren

In de hoofdrailnet-concessie is vastgelegd dat de prestaties over de duur van de concessie dienen te verbeteren. De interim evaluatie en eindevaluatie zullen respectievelijk in 2019 en 2024 plaatsvinden. Het niet behalen van afgesproken streefwaarden kan leiden tot boetes of maatregelen aangaande de concessieverlening, terwijl NS bonusbedragen kan verkrijgen bij prestaties voorbij de streefwaarden. Het belang van de betrouwbaarheid van de totstandkoming en rapportage inzake de niet-financiële prestatie-indicatoren is daarmee groot.

De realisatie van de hoofdrailnet-concessie prestatie indicatoren gedurende 2015 is opgenomen in het “Verslag van activiteiten” in het Jaarverslag 2015

Conform wettelijke verplichting hebben wij het Jaarverslag 2015 onderzocht, onder meer op verenigbaarheid met de jaarrekening. Aanvullend verstrekken wij een beperkte mate van zekerheid bij een aantal geselecteerde hoofdstukken in het Jaarverslag 2015. Wij verwijzen naar het door ons verstrekte assurance-rapport bij het jaarverslag.

Wij onderschrijven het belang dat NS onderkent aan de betrouwbare totstandkoming van deze prestatie indicatoren en het voornemen om de betrouwbaarheid van de gerapporteerde prestatie-indicatoren te verbeteren. In de rapportage aan NS hebben wij aangegeven dat ter realisatie hiervan aanpassingen in IT en in de interne beheeromgeving benodigd zijn, alsook de verhoging van het zekerheidsniveau van gebruikte informatie die van derden wordt ontvangen.

NS heeft een uitgebreide toelichting opgenomen over de relevante prestatie-indicatoren in de paragrafen “2015 in een notendop” en “Verslag van activiteiten” in het jaarverslag.

Opbrengstverantwoording van reizigersvervoer en verantwoording van contractuele bepalingen uit de hoofdrailnet-concessie

In de jaarrekeningpost Opbrengsten zijn de opbrengsten uit reizigersvervoer voor een bedrag van € 4,2 miljard opgenomen. Dit bedrag bestaat uit opbrengsten uit de verkoop van diverse kaartsoorten die 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 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.

De hoofdrailnet-concessie bevat verschillende specifieke contractuele bepalingen en correctiemechanismen. De correctiemechanismen hebben betrekking op een vergoeding waar de concessiehouder recht op krijgt wanneer een minimaal gemiddeld gerealiseerd rendement over een vastgestelde periode lager is dan de drempelwaarde (4%), alsmede de verrekening van eventuele meevallers in de energieprijzontwikkelingen over de periode van de concessie.

In 2015 heeft NS opvolging gegeven aan diverse door ons in 2014 gerapporteerde bevindingen. Onze werkzaamheden omvatten onder meer het beoordelen van de interne beheersingsmaatregelen en de geautomatiseerde omgeving, het toetsen van de juiste en volledige verwerking van transacties, het beoordelen van de inschatting van de raad van bestuur inzake de opbrengsttoewijzing, het beoordelen van tussenrekeningen gerelateerd aan opbrengsten en het beoordelen van handmatige boekingen ten aanzien van de opbrengsten.

Wij hebben de diverse contractuele bepalingen in de hoofdrailnet-concessie beoordeeld en bediscussieerd met de raad van bestuur. Wij hebben vastgesteld dat de wijze waarop de contractuele bepalingen zijn verantwoord, in overeenstemming is met de verslaggevingsregels.

De toelichting inzake de opbrengstverantwoording van reizigersvervoer is opgenomen onder toelichting 1 en 28 van de jaarrekening.

Risico

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 latente belastingvorderingen.

In sommige gevallen kunnen inschattingsverschillen dan wel disputen ontstaan met diverse nationale belastingautoriteiten.

Onze controle-aanpak

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 (latente) belastingvorderingen en -verplichtingen. Hierbij hebben belastingsspecialisten aan ons team toegevoegd. 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 10 en 16 van de jaarrekening.

Risico

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.

Onze controle-aanpak

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 managementletter aan de raad van bestuur hebben we bestaande risico's gerapporteerd en aanbevelingen gedaan gericht op verbeteringen op dit gebied. Uit onze werkzaamheden is gebleken dat NS voortvarend opvolging heeft gegeven aan de door ons in 2014 gerapporteerde bevindingen. De nog openstaande bevindingen zijn opnieuw onder de aandacht gebracht.

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.

mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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 en 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

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 omstandighe-

den 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.

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.

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 vennootschap;
- 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.

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.

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, 18 februari 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. J. Hetebrij RA

ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: De aandeelhouder 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 2015 (hierna: Jaarverslag 2015). De geselecteerde onderdelen in het Jaarverslag 2015 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 2015.

De aan ons verstrekte opdracht met betrekking tot geselecteerde onderdelen in het Jaarverslag 2015 van NS was gericht op het verkrijgen van een:

- beperkte mate van zekerheid dat de informatie in de hoofdstukken 'Profiel van NS', 'Verslag van de raad van bestuur', 'Onze strategie', 'Financiën in het kort', 'Reikwijdte en verslaggevingscriteria', 'Activiteiten in Nederland' en 'Abellio' in het Jaarverslag 2015 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 2015 zijn weergegeven in overeenstemming met de interne verslaggevingscriteria zoals opgenomen op pagina 56:
- CO₂-emissie per reizigerskilometer van NS Reizigers en NS International;
- CO₂-emissie 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 Jaarverslag 2015.

In het hoofdstuk 'Onze impact op de maatschappij' zijn de berekeningen veelal uitgevoerd met gebruikmaking van bronnen van externe partijen. De gehanteerde bronnen zijn toegelicht in het onderdeel 'Methodologie Impactanalyse jaarverslag 2015' 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 2015 (nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2015/gritabel), de definities inzake de prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie uit het Vervoerplan 2015 (in de sectie 'Downloads' op ns.nl/jaarverslag), de 'MVO berekeningen jaarverslag 2015' (www.ns.nl/mvoberekeningen) en de 'Methodologie Impactanalyse jaarverslag 2015' (www.ns.nl/mvoberekeningen) zoals gepubliceerd op www.ns.nl maken onlosmakelijk deel uit van het Jaarverslag 2015 en zijn onderdeel van onze opdracht. De overige verwijzingen in het Jaarverslag 2015 (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 2015 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 56 van het Jaarverslag 2015, 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 2015 en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk 'Reikwijdte en 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 Jaarverslag 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 hoofdstukken 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 beheersing 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 'Methodologie Impactanalyse jaarverslag 2015' 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 'Methodologie Impactanalyse jaarverslag 2015' op www.ns.nl/mvoberekeningen.
- Het beoordelen van de definities inzake de prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie uit het Vervoerplan 2015 zoals opgenomen in de sectie 'Downloads' op ns.nl/jaarverslag.

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 informatie-verzameling 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 2015 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 56 van het Jaarverslag 2015.

Oordeel betreffende de geselecteerde parameters

Naar ons oordeel zijn de geselecteerde parameters over 2015 en bijbehorende toelichting in het Jaarverslag in alle van materieel belang zijnde aspecten weergegeven in overeenstemming met de interne verslaggevingscriteria zoals opgenomen op pagina 56 van het Jaarverslag 2015.

Benadrukking van aangelegenheden

Wij vestigen de aandacht op de realisatie van de prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie gedurende 2015 zoals opgenomen in het 'Verslag van activiteiten' in het Jaarverslag 2015. Om de realisatie van deze prestatie-indicatoren op de juiste wijze te kunnen interpreteren, dienen deze in samenhang te worden gelezen met de definities inzake de prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie uit het Vervoerplan 2015 zoals opgenomen in de sectie 'Downloads' op ns.nl/jaarverslag.

Wij vestigen de aandacht op het onderdeel Abellio Greater Anglia in hoofdstuk 15 Abellio Verenigd Koninkrijk van het jaarverslag. Zoals door NS is beschreven, zijn in dit onderdeel de CO₂-emissies per reizigerskilometer van de concessie Abellio Greater Anglia niet opgenomen in het jaarverslag omdat de uitkomst niet op een betrouwbare wijze kon worden verkregen. Daarom hebben wij ook geen oordeel geformuleerd over deze parameter.

Deze aangelegenheden doen geen afbreuk aan onze conclusie of aan ons oordeel.



Rotterdam, 18 februari 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. H. Hollander RA

Tien jaren NS

(in miljoenen euro's)	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Activa										
Materiële vaste activa	3.296	3.157	3.115	3.405	3.433	3.272	3.150	2.844	2.710	2.468
Vastgoedobjecten	194	196	169	314	315	309	317	319	307	305
Immateriële vaste activa	225	174	125	117	76	64	157	149	115	96
Investerings verwerkt volgens de 'equity'-methode	183	185	197	14	14	14	40	33	27	24
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	340	226	205	176	150	146	305	274	263	254
Uitgestelde belastingvorderingen	278	295	385	346	392	407	438	455	524	654
Totaal vaste activa	4.516	4.233	4.196	4.372	4.380	4.212	4.407	4.074	3.946	3.801
Voorraden	138	119	109	134	80	95	132	133	133	127
Overige beleggingen	270	223	231	279	362	209	150	1.454	1.815	1.882
Debiteuren en overige vorderingen	659	499	545	509	680	892	1.245	1.377	1.243	823
Te vorderen winstbelasting	32	32	30	11	14	-	34	154	116	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	671	775	759	948	534	386	546	571	291	481
Totaal vlottende activa	1.770	1.648	1.674	1.881	1.670	1.582	2.107	3.689	3.598	3.313
Totaal activa	6.286	5.881	5.870	6.253	6.050	5.794	6.514	7.763	7.544	7.114
Eigen vermogen en verplichtingen										
Eigen vermogen	3.309	3.216	3.044	3.168	2.977	2.831	2.871	4.249	4.109	3.843
Aan komende jaren toe te rekenen baten	263	112	122	134	170	213	229	238	251	267
Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten	440	867	730	577	180	315	785	839	794	786
Personeelsbeloningen	30	33	33	35	31	34	34	34	40	48
Voorzieningen	155	140	182	277	349	175	233	162	147	192
Overlopende posten	55	1	23	39	239	103	29	8	22	6
Uitgestelde belastingverplichtingen	168	169	158	153	136	103	88	66	51	67
Totaal langlopende verplichtingen	1.111	1.322	1.248	1.215	1.105	943	1.398	1.347	1.305	1.366
Rekeningcourantkredieten banken	-	-	-	-	-	-	18	42	46	15
Leningen en overige financiële verplichtingen	488	60	57	48	365	387	292	244	232	248
Verschuldigde winstbelasting	22	8	8	12	17	7	-	1	84	46
Crediteuren en overige schulden	1.060	868	1.003	1.248	784	794	1.210	1.226	1.101	1.097
Vooruitontvangen baten	260	372	314	387	754	751	707	639	616	436
Voorzieningen	36	35	196	175	48	81	18	15	51	63
Totaal kortlopende verplichtingen	1.866	1.343	1.578	1.870	1.968	2.020	2.245	2.167	2.130	1.905
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	6.286	5.881	5.870	6.253	6.050	5.794	6.514	7.763	7.544	7.114
(in miljoenen euro's)	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening										
Opbrengsten	4.973	4.144	3.873	4.638	3.628	3.520	3.271	4.253	4.040	3.846
Bedrijfslasten	4.876	3.863	3.990	4.284	3.356	3.286	3.121	3.925	3.685	3.536
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	70	40	47	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	167	321	-70	354	272	234	150	328	355	310
Nettofinancieringsresultaat	-23	-35	-26	-25	-12	-22	4	67	56	43
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	-	-	1	1	1	-	4	5	1
Resultaat voor winstbelastingen	144	286	-96	330	261	213	154	399	416	354
Winstbelasting	-26	-106	53	-67	-50	-53	-37	-118	-79	-157
Resultaat over de verslagperiode	118	180	-43	263	211	160	117	281	337	197

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.

