

Zie [ns.nl/jaarverslag](https://www.ns.nl/jaarverslag) voor de online versie

NS Jaarverslag 2016



Inhoudsopgave

- 2 In het kort
- 4 2016 in een notendop
- 7 Voorwoord

I NS Groep

- 10 Profiel van de onderneming
- 16 Verslag van de raad van bestuur
- 23 Verslag van de raad van commissarissen
- 31 Dialoog met onze stakeholders
- 47 Onze strategie
- 56 Managen van risico's
- 68 Corporate governance
- 78 Financiën in het kort
- 88 Reikwijdte en verslaggevingscriteria
- 91 Vooruitblik 2017

II Activiteiten in Nederland

- 95 Beleving van de treinreis
- 104 Operationele prestaties
- 116 Reizen van deur tot deur
- 121 NS als werkgever
- 126 Overige activiteiten
- 129 Onze impact op milieu en maatschappij

III Activiteiten in het buitenland

- 142 Abellio

IV Jaarrekening

- 159 Geconsolideerde jaarrekening
- 225 Enkelvoudige jaarrekening

Overig

- 230 Gecombineerde controleverklaring en assurance rapport van de onafhankelijke accountant
- 241 Tien jaren NS

In het kort



KLANTTEVREDENHEID

Meer tevreden reizigers **77%** geeft reizen per trein **>7** (2015: 74%)



OP TIJD RIJDEN

Reizigerspunctualiteit: **91,3%** Reizigers op het hoofdrailnet kwamen vaker op tijd aan en haalden vaker een aansluiting dan in 2015



REISPLANNER VERBETERD

Reizigers zien treinlengte, drukte en uitstapzijde



NIEUWE TREINEN

Gefaseerde introductie van **58** Sprinters van het type Flirt vanaf december 2016



SCHONE TREINEN

58% van de reizigers gaf een **>7** (2015: 51%) Nieuwe reinwasinstallaties in Leidschendam & Den Haag



TREINONDERHOUD PITSTOP

Nieuwe werkwijze geïnspireerd op Formule 1 maakt treinen sneller inzetbaar



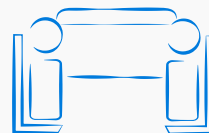
GROENE TREINEN

Windmolenpark sneller opgeleverd: **73%** van de treinen in NL rijdt op duurzame energie 100% in 2017



MINDER CO₂-UITSTOOT

9,5 gr/rkm (2015: 16)



DRUKTE

Kans op een zit- of staplaats in de spits **98,7%** (2015: 98,7)



OPENING UTRECHT CENTRAAL

Ook nieuwe stations Den Haag Centraal en Breda



OV-FIETS

1.000 nieuwe OV-fietsen erbij Ruim **2,4 miljoen** ritten (+27%)



NIEUWE STRATEGIE

Focus op verbeterde prestaties op HRN, stations van wereldklasse en bijdrage aan soepele deur-tot-deurreis



TREINREIZEN

Ruim **1,2 miljoen** per werkdag in Nederland



INTERNATIONALE VERBINDINGEN

Thalys: extra treinen in ochtend en avond Intercity direct: elk kwartier tussen Rotterdam en Amsterdam



ABELLIO

€2.100 miljoen opbrengst (2015: €2.100 miljoen)



WINST
€212 miljoen
(2015: €118 miljoen)



INVESTERINGEN
€791 miljoen
(2015: €536 miljoen)



OPBRENGSTEN
€5.093 miljoen
(2015: €4.973 miljoen)



MEDEWERKERS
34.378 medewerkers
(2015: 33.895)



AGRESSIE
Medewerkers melden vaker fysieke agressie.
690 keer in 2016 (2015: 642)



SPOORWEGVEILIGHEID
Aantal passages rood sein (STS) **46**
(2015: 45)

2016 in een notendop



2016 was het jaar waarin NS een moeilijke periode achter zich liet en de blik weer vooruit kon richten. We werken toe naar de midterm review in 2019, waarin de overheid onze prestaties beoordeelt. We troffen daarom maatregelen voor structurele verbetering van onze prestaties, pasten onze strategie aan en besteedden veel aandacht aan compliance en integriteit.

Onze prestaties op het hoofdrailnet

Prestatie	Bodemwaarde 2016	Streefwaarde 2019	Realisatie 2016
Algemeen klantoordeel Binnenland HRN	74%	80%	77%
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	68%	75%	78%
Klantoordeel sociale veiligheid in de trein en op het station	81%	83%	87%
Reizigerspunctualiteit (gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder)	90,0%	92,3%	91,3%
Aandachttrajecten reizigerspunctualiteit (gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder)	93,7%	95,6%	94,3%
Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid diensten (voor zover toerekenbaar aan NS)	94,0%	96,0%	93,7%
Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders op de belangrijke knooppunten	93,7%	95,2%	94,3%
Vervoercapaciteit reizigers in de spits (HRN)	98,7%	99,2%	98,7%
Aandachttrajecten t.a.v. vervoercapaciteit in de spits	96,5%	97,5%	96,8%
Vervoercapaciteit reizigers in de spits HSL-Zuid diensten (binnenland)	97,5%	99,2%	87,6%
Reisinformatie in de treinketen	78,0%	82,0%	85,8%
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	75,0%	80,0%	82,0%

Veel van onze prestaties zijn in 2016 verbeterd ten opzichte van 2015. De algemene tevredenheid over het reizen met de trein op het hoofdrailnet steeg, net als de punctualiteit, het oordeel over de reinheid van de trein en het oordeel over reisinformatie. Toch ging het nog niet op alle vlakken goed genoeg: zo bleven de prestaties van de HSL-Zuid diensten achter bij wat gewenst is.

Verder introduceerden we de eerste nieuwe Flirt-treinen op het spoor, die bijdragen aan meer reiscomfort en een grotere zitplaatskans, en reed bijna driekwart van onze treinen op windenergie. Reizigers voelden zich bovendien veiliger in de trein en op het station. Veiligheid blijft onze onverminderde aandacht houden, elk incident is er een te veel: het aantal meldingen door medewerkers van fysieke agressie steeg, mede door het stimuleren en vergemakkelijken van het doen van een melding. NS stimuleert medewerkers om agressie-incidenten altijd te melden.

Integriteit

Sinds de onregelmatigheden in Limburg en de Fyra-enquête besteden we veel aandacht aan integriteit en compliance. NS richt processen en structuren opnieuw in en stimuleert een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Er is nu een integriteitsportaal waar medewerkers terecht kunnen met integriteitsvragen, we hebben een nieuw screeningsbeleid en er zijn maatregelen genomen om een *level playing field* te garanderen en risico's beter te beheersen.

Abellio

Met Abellio blijft NS ervaring opdoen op de Europese spoormarkt en bereiden we ons voor op eventuele verdere liberalisering op het spoor. Daarbij hebben we afgesproken dat we voor nieuwe concessies geen grote risico's nemen. Goed nieuws was het opnieuw winnen van de Greater Anglia franchise in oktober 2016. Daar tegenover stond wel het verlies van Northern Rail in april. ScotRail heeft een uitdagend eerste jaar achter de rug, waardoor de prestaties achterlopen op de doelstelling. In Duitsland won Abellio drie nieuwe aanbestedingen en in december startten we onze treindienst tussen Düsseldorf, Bocholt en Emmerich. Bijzonder is dat Abellio hier voor het eerst een grensoverschrijdende concessie gaat rijden, van Arnhem naar Düsseldorf in april 2017.

Financiën

Financieel heeft NS een behoorlijk jaar achter de rug, mede dankzij een positieve bijdrage van buitenlandse activiteiten en eenmalige meevallers. De omzet bedroeg € 5.093 miljoen, wat een stijging is ten opzichte van 2015 (4.973). De HRN-concessie-kpi's voor 2019 zijn ook in het financieel beleid leidend voor het businessplan van NS: zo blijven we net als in 2016 (totaal investeringen € 791 miljoen) investeren in programma's die bijdragen aan het behalen van de kpi's, klanttevredenheid, nieuw materieel en productiviteit. Wel ligt er een uitdaging om de kosten verder omlaag te brengen bij staven en indirecten.

Impact

Door de mobiliteit die we leveren, draagt NS positief bij aan de Nederlandse samenleving. Onze maatschappelijke impact is in 2016 verbeterd. Dit komt onder meer doordat reizigers veel meer met de trein reisden (ruim 350 miljoen kilometer extra) ten opzichte van 2015, wat een positief effect had op onze impact op mobiliteit en veilig reizen ten opzichte van de auto.

Negatieve milieu-impact is het gevolg van het gebruik van fossiele brandstoffen. Doordat treinen in 2016 voor 73% op windenergie reden werd die impact minder, wat een positief effect had van € 15 miljoen. Dankzij maatregelen is de negatieve impact van reistijd in drukke treinen aanzienlijk verminderd. Voor veilig reizen werkt NS samen met partners aan het voorkomen van botsingen, ontsporingen of onveilige situaties op het station. In 2016 waren er slechts 3 incidenten met letsel, tegenover 30 in 2015. Maar als gevolg van een dodelijk ongeval met een spoorwerker verhoogden de maatschappelijke kosten van veilig reizen met de trein tot € 6 miljoen (€ 3 miljoen in 2015).

2017

NS gaat in 2017 door op de weg die afgelopen jaar is ingezet. Door ons te richten op onze kernactiviteiten zetten we de reiziger daadwerkelijk op 1, 2 en 3 en geven we verdere invulling aan onze maatschappelijke rol om duurzame mobiliteit in Nederland te versterken. Sinds 1 januari 2017 rijden onze elektrische treinen, waaronder de eerste gemoderniseerde dubbeldekstreinen van het type VIRM-I, in Nederland volledig op groene stroom. In de dienstverlening rollen we initiatieven uit voor meer betaalgemak, zoals reizen op rekening en betalen met creditcard. We zetten steeds meer nieuwe treinen in, werken aan verbetering van fietsenstallingen en heropenen in 2017 de verbouwde stations van Tilburg en Eindhoven.

Voorwoord

'Illusie'

*Niet om er afscheid te nemen,
of om mij op reis te begeven,
ben ik het station ingegaan,
maar om tussen mensen te staan
die voor een bestemming leven,
om ergens heen te gaan.*

Ed. Hoornik

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo: denk aan big data, kunstmatige intelligentie of nanotechnologie. En wij mensen veranderen ook. Zo reizen we steeds meer. De conservatiefste scenario's richting 2050 gaan uit van een mobiliteitsgroei voor de auto van 23% en voor de trein van 20%. Het wordt steeds drukker in de Randstad, maar ook tussen de Randstad en Eindhoven, Maastricht, Groningen en Arnhem-Nijmegen. Met deze groei is het de vraag hoe we onze steden en omgeving bereikbaar en leefbaar houden. Een antwoord is om van openbaar vervoer in stedelijke gebieden de vanzelfsprekende keuze te maken. NS heeft samen met de vervoerders in de grote steden daartoe een visie opgesteld. Ook met partners als ANWB en RAI geven we vorm aan de toekomst van mobiliteit. Keuzevrijheid en flexibel kunnen reizen zijn sleutelwoorden: reizen met trein, deelauto of tram, net hoe het uitkomt. Dat biedt volop kansen voor het openbaar vervoer, maar fors investeren in de bestaande infrastructuur is daarvoor wel nodig. Hier ligt een belangrijke uitdaging voor het nieuwe kabinet.

NS heeft in het bereikbaar en in beweging houden van Nederland haar eigen rol en verantwoordelijkheid. We willen dat mensen zo aangenaam en makkelijk mogelijk kunnen reizen, nu en in de toekomst. Niet alleen per trein, maar van deur tot deur.

Na de onregelmatigheden in Limburg en de parlementaire enquête over de Fyra in 2015 hebben we afgelopen jaar hard gewerkt aan het terugwinnen van het vertrouwen van de reiziger. Met een nieuwe strategie richten we ons op onze kernactiviteiten om de prestaties voor de reizigers duurzaam te verbeteren: focus op betere prestaties op het hoofdrailnet, stations van wereldklasse en bijdragen aan een soepele deur-tot-deurreis. En sinds 1 januari 2017 is voor onze elektrische treinen in Nederland 100% duurzaam rijden het devies. Daarom investeren we in nieuwe treinen, breiden we de mogelijkheden van de reisplanner uit, onderzoeken we andere manieren van betalen en gaan we vanaf 2018 zes keer per uur rijden tussen Eindhoven en Amsterdam.

Natuurlijk moet de basis op orde zijn en willen we de dagelijkse treinreis zo betrouwbaar mogelijk uitvoeren. Dat zien we terug in de resultaten over 2016. Het reizen met de trein werd als veiliger ervaren, we reden vaker op tijd en in schonere treinen. Utrecht Centraal werd na een jarenlange verbouwing officieel geopend en we introduceerden nieuwe Sprinters in de compleet vernieuwde dienstregeling 2017. Het gaat nog niet overal en voor alle reizigers goed. Zo bleef de punctualiteit van de HSL te ver achter en blijft de kans op een zitplaats in de spits in Nederland de komende jaren een uitdaging: de instroom van nieuwe treinen gaat geleidelijk en de verbeterde economie leidt tot zo'n 2 procent meer reizigersgroei. Ook zien we bij de ScotRail-concessie van dochter Abellio nog de nodige uitdagingen. Wel waren we blij met het herwinnen van de Greater Anglia concessie in Engeland en drie concessies in Duitsland.

We blijven investeren in verbeteringen en werken aan meer tevredenheid over onze dienstverlening. Dat doen we samen met onze OV-partners, zoals ProRail, overheden, vervoerders, en consumenten- en belangenorganisaties. Ook binnen NS verbeteren we de samenwerking en werken we aan een nieuwe manier van met elkaar omgaan.

Onze blik is nu eerst gericht op 2019: een goede uitkomst van de midterm review waarbij NS langs de lat wordt gelegd. Dan kijkt de overheid of we de afspraken uit de Nederlandse hoofdrailnetconcessie halen. Behoud van de hoofdrailnetconcessie is van levensbelang voor ons bedrijf. Dit geldt ook voor de stations en de HSL die onlosmakelijk verbonden zijn met het hoofdrailnet en nodig zijn om ook in de toekomst een goede deur-tot-deurpropositie aan te kunnen bieden aan de reiziger. De ambitie is om NS een sterk spoorbedrijf te laten blijven. Met het volste vertrouwen in de ingeslagen weg bedank ik al onze medewerkers en de medezeggenschap voor hun grote inzet, betrokkenheid en bijdrage in het afgelopen jaar. We doen het samen, voor meer tevreden reizigers.



Roger van Boxtel
President-directeur

I NS Groep

Profiel van de onderneming



NS is actief in de wereld van het openbaar vervoer. We bevorderen het gebruik van het openbaar vervoer en houden Nederland in beweging. Onze reizigers staan in al onze activiteiten op 1, 2 en 3 en we werken voor hen aan een zo aangenaam en duurzaam mogelijke reis van deur tot deur.

Onze 34.378 medewerkers (30.945 fte) in binnen- en buitenland zetten zich dagelijks in voor betrouwbaar reizigersvervoer, comfortabele treinen en bussen, en stations van wereldklasse. Samen met onze OV-partners werken we continu aan verbetering van de deur-tot-deurreis. 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 zij bij aan de bedrijfsdoelstellingen van NS.

NS in Nederland en Europa

De oudste voorganger van NS, de HJSM, werd in 1837 opgericht. Sindsdien draagt NS bij aan de mobiliteit en vooruitgang van Nederland. Nog steeds is de maatschappelijke rol in de thuismarkt van groot belang. Sinds 2002 bouwt NS via dochter Abellio een groeiend aandeel op in met name het treinverkeer in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. De NV Nederlandse Spoorwegen staat aan het hoofd van de groep die onder andere bestaat uit NS Reizigers (circa 11.000 medewerkers), NedTrain (3.000), NS Stations (5.000, inclusief retail) en Abellio (13.000). In 2016 heeft NS een nieuwe topstructuur gekregen om de dagelijkse operatie beter te kunnen besturen. Naast stafdiensten als HR, Finance en IT is NS als volgt georganiseerd:

NS Operatie is verantwoordelijk voor het treinvervoer op het Nederlandse hoofdrailnet, inclusief de HSL-Zuid. NS Operatie is het meest gezichtsbepalende onderdeel van NS. Onder NS Operatie valt ook onderhoud, reparatie, reiniging, modernisering en verduurzaming van onze treinen in Nederland.

Commercie & Ontwikkeling verzorgt de ontwikkeling van treindiensten op de middellange en lange termijn en de verkoop- en serviceactiviteiten die samenhangen met het binnenlandse en grensoverschrijdende treinvervoer. C&O verkoopt vervoerbewijzen en beheert de klantenservice. Ook stakeholdermanagement, HRN-concessiemanagement en regiodirecties vallen onder dit bedrijfs onderdeel.

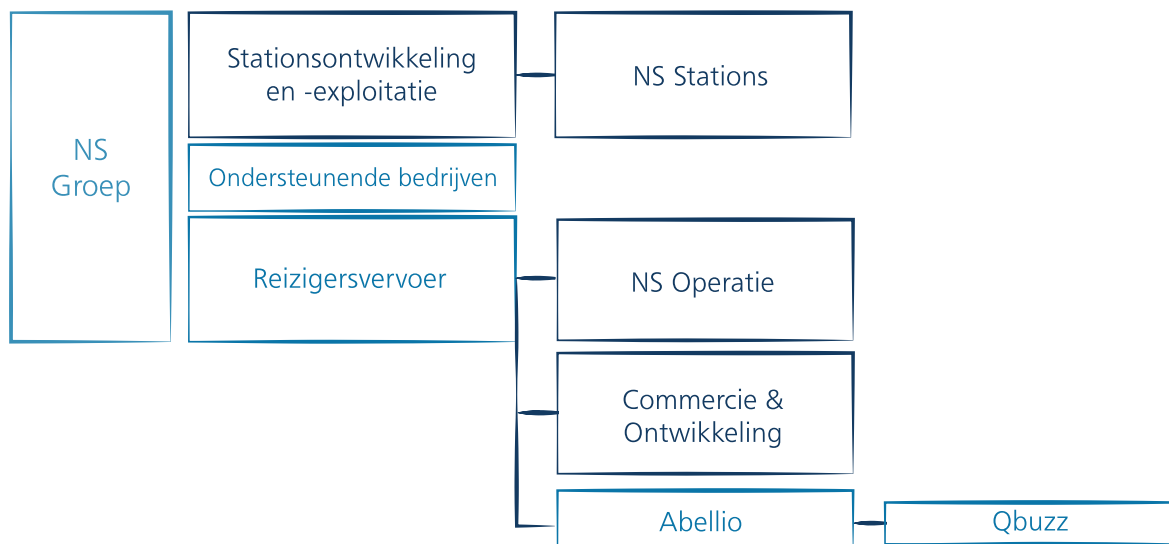
NS Stations werkt aan een goed netwerk van 410 grote en kleinere stations. Samen met ProRail, overheden en vervoerders wil NS Stations de reis en het verblijf op en nabij stations zo gemakkelijk en aangenaam mogelijk maken. De afgelopen jaren heeft NS Stations met ProRail en gemeenten de grote stations verbouwd en er nadruk op gelegd dat stations 'schoon, heel en veilig' zijn. Alle activiteiten – winkels, diensten, voorzieningen en transferzaken – moeten bijdragen aan de stations- en reisbeleving van de reiziger.

Abellio, opgericht in 2002 als NedRailways, verworft en verzorgt openbaarvervoerconcessies om de positie van NS op de liberaliserende Europese markt te verstevigen. Het bedrijf is nu een van de grotere spoorbedrijven in het Verenigd Koninkrijk en vervoert in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk dagelijks 1,2 miljoen reizigers (inclusief joint ventures). Abellio is met treinen en bussen actief in het Verenigd Koninkrijk (Greater Anglia, Merseyrail, ScotRail, Abellio London & Surrey) en met bussen en trams van Qbuzz in Nederland. In Duitsland rijdt Abellio 5 treinconcessies (Emscher Ruhrtaal-Netz, Ruhr-Sieg-Netz, Der Müngstener (S7), Saale-Thüringen-Südharz-Netz en Niederrhein Netz).

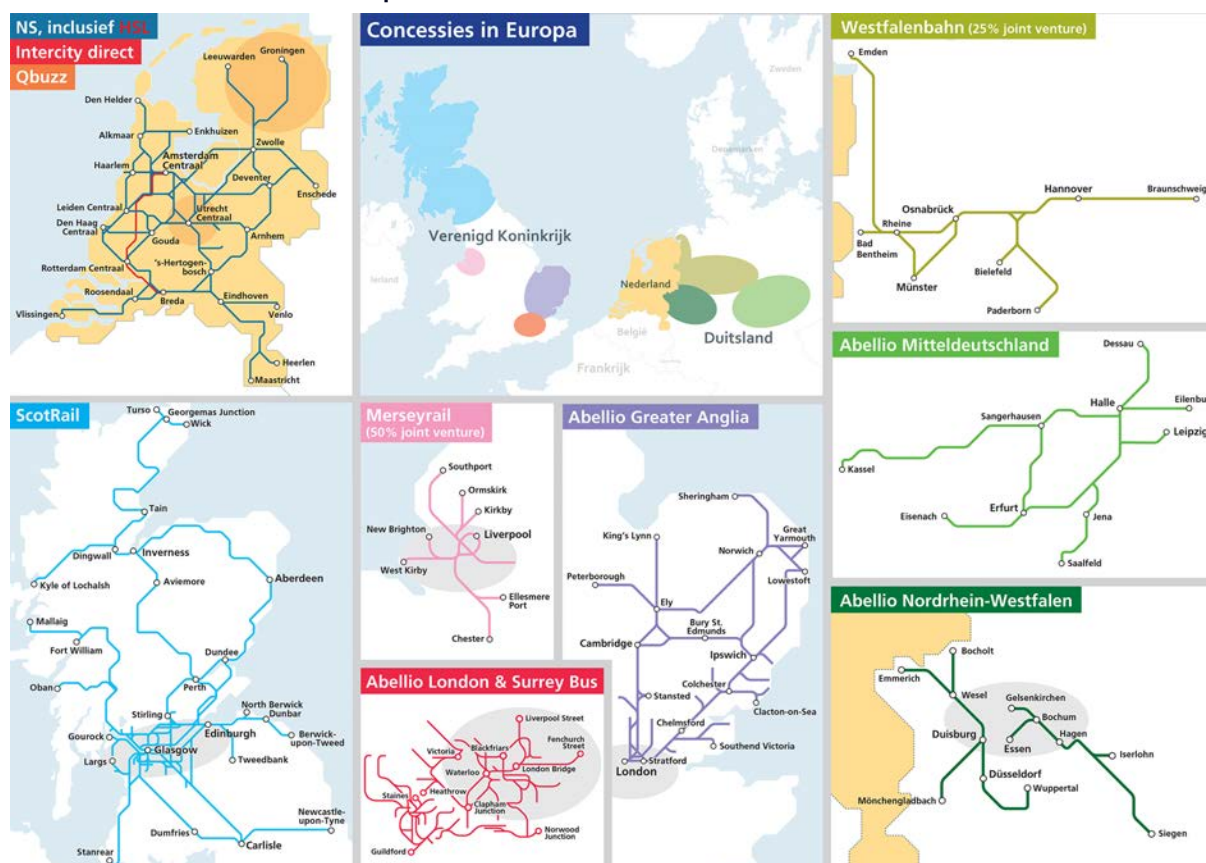
	FTE	Omzet*
Nederland	19.886	3.172
Verenigd Koninkrijk	10.168	1.727
Duitsland	891	194

* Omzet in € miljoen

Organigram



Concessies in Nederland en Europa



Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving

NS levert duurzame mobiliteit aan meer dan 9 miljoen reizigers per jaar en draagt daarmee bij aan de economische ontwikkeling en de bereikbaarheid van steden en regio's en aan de Nederlandse klimaatdoelstellingen. Het jaarverslag rapporteert over de manieren waarop wij waarde creëren voor de samenleving. Onderstaand waardecreatiemodel maakt inzichtelijk welke sociale, economische en milieugerelateerde kapitalen we benutten, hoe NS daar waarde aan toevoegt en wat dat vervolgens de maatschappij oplevert.

Input

Om ons bedrijfsmodel optimaal te laten functioneren hebben we een aantal belangrijke inputs nodig. Als vervoerder zouden we bijvoorbeeld niet kunnen werken zonder onze mensen en hun logistieke kennis. Maar ook andere zaken zijn belangrijk, zoals (wind)energie om onze treinen te laten rijden.

Bedrijfsmodel

Onze strategie Spoorstelsels beter stelt de reiziger centraal. Daarnaast hebben we als doel om de duurzame mobiliteit in Nederland te verbeteren en tegelijkertijd een gezonde bedrijfsvoering te onderhouden. NS richt zich op drie kerntaken: het bieden van een goede treinreis, stations van wereldklasse en bijdragen aan de reis van deur tot deur. Zo dragen we bij aan betaalbare en duurzame mobiliteit in Nederland.

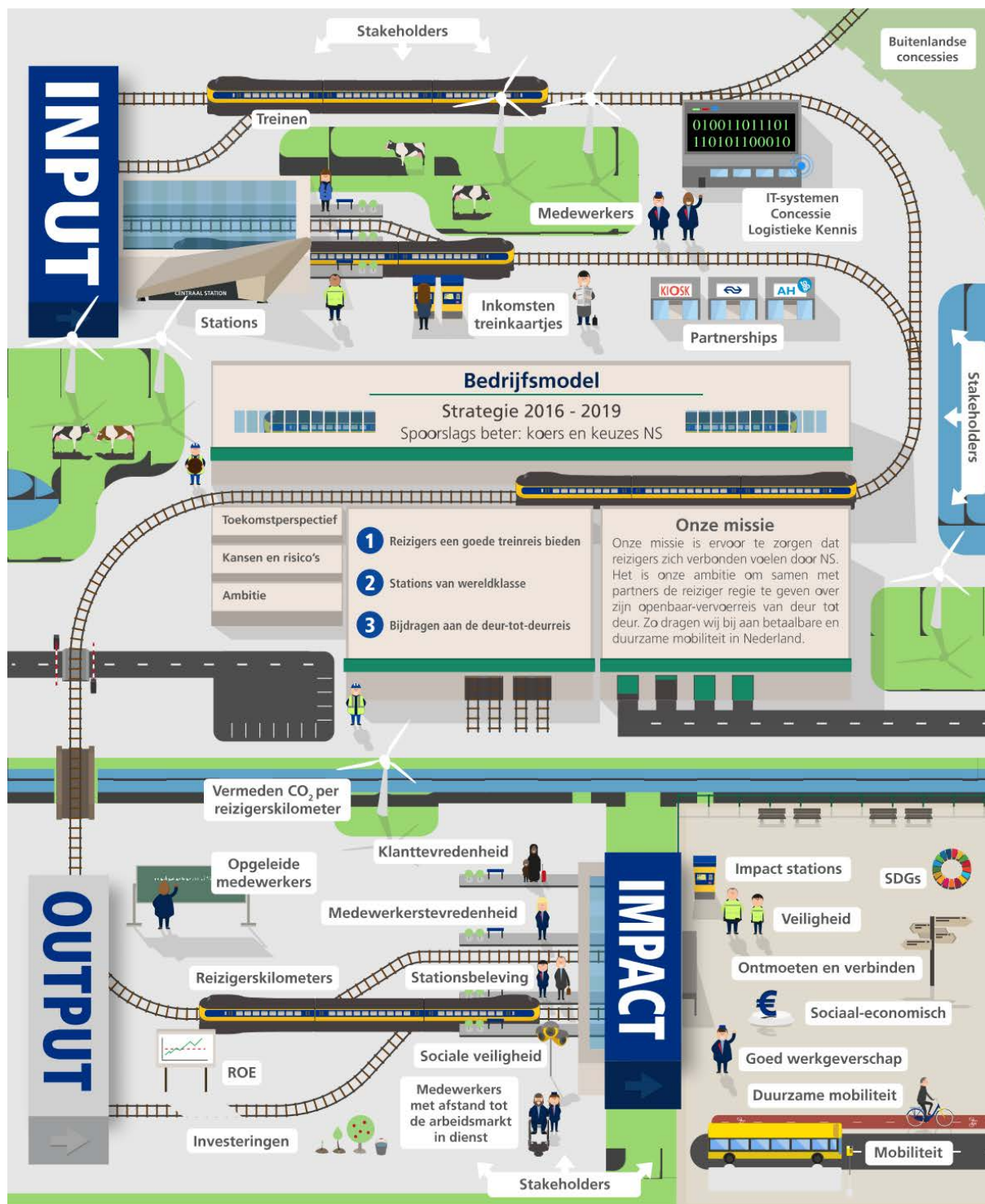
Output

De activiteiten in ons bedrijfsmodel hebben verschillende interne en externe uitkomsten. Bijvoorbeeld: naast onze financiële resultaten vervoeren wij in Nederland meer dan 600.000 reizigers per dag, zorgen we goed voor onze medewerkers en rijden onze treinen vrijwel altijd op tijd.

Onze impact

We hebben een grote impact op onze omgeving. Mobiliteit levert Nederland veel op, economisch en sociaal. Maar klanten verliezen ook reistijd bij vertraging en we oefenen druk uit op het milieu door gebruik van grondstoffen. Om in de toekomst te kunnen blijven reizen en Nederland in beweging te houden, is het belangrijk dat we inzicht hebben in de maatschappelijke effecten van ons bedrijfsmodel en hierop blijven sturen. Zo weten we dat de maatschappelijke kosten van een treinreis minder hoog zijn dan van een autoreis en kunnen we als het om milieu en veiligheid gaat ons maatschappelijk rendement verhogen door ons aandeel in de totale mobiliteitsgroei te verhogen.

Waardecreatiemodel



Over de scope van dit verslag

NS is een bedrijf met de basis in Nederland en met een Nederlandse aandeelhouder: de staat der Nederlanden. 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 primair op de verbetering van de operationele prestaties op het spoor, ondersteund door activiteiten op het gebied van onder meer fietsvoorzieningen en stations en verbetering van de deur-tot-deurreis door samenwerking met andere OV-partners. Daarnaast streven we ernaar een financieel gezonde organisatie te blijven. Onze stakeholders verwachten dat ook van ons. Verder willen zij vooral verantwoording over niet-financiële resultaten.

Klanttevredenheid, veiligheid en punctualiteit zijn voor veel stakeholders belangrijker dan de financiële positie. Dit blijkt ook uit de periodieke 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 kennis en ervaring op te doen op een winstgevende wijze. 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. Dit jaarverslag, gepubliceerd op 28 februari 2017, is primair geschreven voor de Nederlandse stakeholders. Zij geven aan de activiteiten in Europa een materieel thema te vinden. Daarom nemen we van Abellio de buitenlandse resultaten op in een apart hoofdstuk.

Naast de jaarrekening, en de gecombineerde controleverklaring daarbij, omvat het NS Jaarverslag 2016 andere informatie, die bestaat uit:

- Het NS Bestuursverslag, dat is opgenomen in hoofdstuk I, II en III;
- Het Verslag van de raad van commissarissen, dat is opgenomen als onderdeel van hoofdstuk I; en
- de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verslag van de raad van bestuur



'Back on track'. Zo omschrijft president-directeur Roger van Boxtel het jaar 2016 voor NS. NS staat weer op de rails en de raad van bestuur blik met zelfvertrouwen vooruit. “Nu zijn we het vertrouwen van de reizigers aan het terugwinnen”, zegt Van Boxtel. Dat kan volgens hem vooral met goede prestaties, toegewijde en betrokken medewerkers en tevreden klanten. Daarnaast investeert NS fors in verbeteringen voor de reiziger.

De prestaties gaan de goede kant op. Bijna alle prestatiecijfers van het hoofdrailnet staan eind 2016 in de plus, zo steeg de klanttevredenheid naar 77. "Daarvoor verdient iedereen een groot compliment, ook gezien de uitdagingen die NS in 2016 het hoofd moest bieden", blikst Van Boxtel terug. "We hebben op deze uitdagingen goed gereageerd en geanticipeerd: we hebben maatregelen getroffen voor de drukke treinen, al zijn we er nog niet. We zijn blijven rijden tijdens de vele werkzaamheden, zoals bij Utrecht Centraal. We vinden het vervelend dat reizigers met overlast te maken krijgen, maar ze zien ook dat we het spoor beter willen maken voor de toekomst. Dat begrip heeft ook te maken met onze open manier van communiceren. We vertellen liever hoe het zit dan een verhullend praatje. Dat waarderen onze reizigers, hoor ik terug."

Nieuwe houding

Deze nieuwe houding is voor NS een logische uitkomst van de heroriëntatie op de strategie die NS in maart 2016 presenteerde. NS richt zich op de reiziger en haar maatschappelijke rol. Van Boxtel: "We concentreren ons op onze kernactiviteiten, waardoor we daar beter in worden en ons niet meer laten belasten door zaken die marktpartijen inmiddels ook goed kunnen." De kernactiviteiten zijn de prestaties op het hoofdrailnet en de HSL, stations van wereldklasse en de deur-tot-deurreis. "De reizigers blijven op 1, 2 en 3 staan, dat verandert niet. Wel maken we andere keuzes. Keuzes die passen bij een onderneming midden in de maatschappij. We hebben kritisch gekeken naar onze rol bij de exploitatie van de retail op de stations en onze belangen in het stads- en streekvervoer, zoals Qbuzz en HTM. Het publieke belang staat voorop, al moeten we ook geld verdienen om het reizen met de trein in de toekomst beter te maken."

Vooruitgang

Op alle drie de kernactiviteiten boekte NS in 2016 vooruitgang. Reizigers kwamen vaker op tijd aan en haalden vaker hun overstap. Door de poortjes voelden reizigers zich veiliger op stations, maar het aantal meldingen van fysieke agressie tegen medewerkers steeg. Voor ons is elk agressie-incident onacceptabel. "Veiligheid is voor de raad van bestuur een belangrijk onderwerp", zegt directeur Risicobeheersing Susi Zijderveld. "Daaronder valt ook veilig kunnen werken door NS-medewerkers. NS oefent en traint daar regelmatig op en de raad van bestuur houdt zogeheten safety walks op werklocaties door het hele land."

Er kwamen in 2016 meer en nieuwe OV-fietsen bij en er werden weer prachtige nieuwe stations opgeleverd, waaronder Den Haag Centraal, Breda en Utrecht Centraal. "Echt cadeautjes voor de steden en voor onze reizigers", vindt Zijderveld. De nieuwe stations maken vaak deel uit van grotere stadsvernieuwingsprojecten, waarmee ze bijdragen aan de kwaliteit van de publieke ruimten en aan sociale verbinding. "Daarom blijven we ook betrokken bij de retail op de stations. Onze inzet is dat we die steeds meer in concessie willen laten exploiteren, maar de beleving van onze reizigers staat voorop."

Voor de dienstverlening van de toekomst was 2016 een belangrijk jaar, vertelt directeur Operatie Marjan Rintel. "NS startte in december de volledig nieuw ontworpen, toekomstbestendige dienstregeling waarbij voor bijna alle reizigers iets veranderde. De introductie van nieuwe Sprinters in december verliep soepel, mede dankzij een zorgvuldige voorbereiding. De nieuwe werkwijze Pitstop, geïnspireerd door de Formule 1, zorgt voor een snellere ingebruikname van uitgevallen treinen. En met de Instapzone die we in 2016 voorbereidden en begin 2017 introduceerden, brengt NS veiliger en sneller instappen dichterbij. Dat maakt hoogfrequent rijden mogelijk, wat reizigers meer kans op een zitplaats geeft." Met de introductie van het klantrelatieprogramma NS Extra wil NS klanten aan zich binden door diensten aan te bieden als een check-uit alert service en speciale aanbiedingen zoals een Meereiskaart. Daarnaast voorziet het webcare-team steeds meer reizigers van advies, 24 uur per dag, zeven dagen per week. Rintel: "Elke dag staan de NS-medewerkers klaar om onze reizigers van dienst te zijn. Op het station, in de trein, in de werkplaats en op kantoor. Of het nu gaat om de conducteur die je onderweg gastvrij te woord staat, de barista die koffie schenkt in de Kiosk of de monteur die de treinen onderhoudt. Hun inzet draagt bij aan de tevredenheid van onze klanten."

Kracht

NS heeft de ervaringen van 2015 ten goede gebruikt om de organisatie te verbeteren. “We zijn niet gaan navelstaren en zijn niet negatief geworden, maar hebben de energie omgezet in kracht en vooruitgang”, zegt Van Boxtel. “NS en alle collega’s moesten een periode van rouwverwerking door. Het hart luchten, dat was echt even nodig. Daarna hebben we de boel weer samen opgepakt. Al blijven onze medewerkers kritisch. Zo vroegen zij aandacht voor behoud van de tweede conducteur op de DDZ6 en voor betere werkpakketten in de nieuwe dienstregeling. Voor ons is het van belang altijd in gesprek te blijven en kritiek serieus te nemen. In het algemeen zijn onze collega’s weer trots op dit bedrijf, door positief te blijven en de blik vooruit te wenden.”

Ook ‘Den Haag’ en andere stakeholders zien deze energie, merkt hij steeds vaker. “We voelen ons niet te goed om hulp te vragen als we ergens niet uitkomen. We willen graag dat reizigersorganisaties en andere vervoerders met ons meedenken en samen optrekken voor de reiziger en problemen oplossen. Dat maakt gesprekken makkelijker. We nemen klachten en vragen van onze reizigers heel serieus.”

Maatregelen

Na de onregelmatigheden bij de aanbesteding in Limburg en de Fyra-enquête stonden afgelopen jaar integriteit en compliance nadrukkelijk centraal. De aanbevelingen uit het onderzoek van Alvarez & Marsal zijn daarvoor het vertrekpunt. NS richt processen en structuren opnieuw in en stimuleert een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Er zijn tal van maatregelen getroffen om de compliance te waarborgen, een *level playing field* te garanderen en risico’s beter te beheersen. “In alle geledingen van NS moeten besluiten weloverwogen en door de juiste mensen worden genomen, op basis van de juiste informatie, zodat de risico’s goed kunnen worden ingeschat”, zegt directeur Risicobeheersing Susi Zijderveld. “We hebben de processen daarop ingericht en controleren of wat we willen en beloven in de uitvoering ook haalbaar is.”

Al kunnen processen en procedures de bedrijfsvoering in goede banen leiden, uiteindelijk valt en staat de geloofwaardigheid van NS met menselijke keuzes, gedrag en integriteit. “Wat NS’ers in 2015 over zich heen hebben gekregen, is pijnlijk maar zeker niet exemplarisch voor de hele organisatie”, benadrukt Zijderveld; niettemin moeten we herhaling voorkomen: “We leggen de lat hoog. We werken aan een hoger normbesef van alle NS’ers. Iedereen moet weten ‘hoe het hoort’, wat de regels zijn en waar ze zich aan moeten houden. Daarom hebben we in 2016 een integriteitsportaal ingericht, waar medewerkers terecht kunnen als ze vragen hebben of iets zien wat niet door de beugel kan. Tegelijk willen we dat collega’s binnen deze kaders de vrijheid en de veiligheid hebben én voelen om initiatief te nemen, flexibel te zijn en eigen verantwoordelijkheid te pakken. Maar ook om kritisch te zijn en elkaar aan te spreken, ook het management.” De raad van bestuur moet het goede voorbeeld geven, duidelijkheid betrachten, dialoog stimuleren en open staan voor ideeën. “De raad van bestuur staat in dienst van het bedrijf en haar medewerkers, niet andersom.”

Abellio

Ook bij dochteronderneming Abellio moet een aangepaste governance en compliance zorgen voor een heldere besluitvorming en verantwoordelijkheden. De directeurs van Verenigd Koninkrijk en Duitsland zullen binnenkort benoemd worden als statutair bestuurder van Abellio Transport Holding, rapporterend aan de nieuwe directeur Financiën van NS: Bert Groenewegen. “Naar aanleiding van de gebeurtenissen in Limburg zijn in 2015 buitenlandse biedingen beoordeeld op zorgvuldigheid en rechtmatigheid en zijn er geen onregelmatigheden gevonden”, zegt hij. “Uitgangspunt is dat we voor nieuwe concessies geen grote risico’s nemen. Met onze aandeelhouder hebben we afspraken gemaakt over groei in het buitenland in relatie tot rendement, beschikbaar kapitaal en een beheerst risicoprofiel.”

Abellio doet het goed in het buitenland. We hebben enkele nieuwe concessies gewonnen. Alle concessies zijn winstgevend, alleen ScotRail loopt achter op de doelstellingen. Dit heeft onder meer te maken met tegenvallende economische ontwikkelingen, staking van personeel omtrent ‘driver controlled operations’ en werkzaamheden voor de verbetering van de infrastructuur.

Hierdoor is de druk vanuit media en politiek toegenomen. Als onderdeel van de strategie van NS deed Abellio in 2016 afstand van haar aandeel in HTM. De verkoop van Qbuzz is in voorbereiding.

Nieuwe topstructuur

Een vernieuwde strategie, een nieuwe manier van werken, een nieuwe cultuur: het zijn randvoorwaarden die moeten leiden tot betere prestaties. Hier hoort ook een andere topstructuur bij, die verantwoordelijkheden duidelijker belegt en beleidsthema's in samenhang behandelt. NS wordt voortaan aangestuurd door een vijfköppige raad van bestuur. "Een relatief nieuw team", zegt Van Boxtel. "Dan is het belangrijk dat je goed luistert naar mensen met ervaring en expertise." Nieuwe functies in de RvB zijn de directeur Operatie (Marjan Rintel), de directeur Commercie en Ontwikkeling (waargenomen door Maurice Unck, Tjalling Smit per 1 april 2017) en de directeur Risicobeheersing (Susi Zijderveld). "Ook ben ik blij dat we de CFO-positie in de organisatie met Bert Groenewegen weer goed hebben ingevuld. Het nieuwe onderdeel Operatie was een logische stap in de logistieke inrichting van de organisatie voor goede basisprestaties", licht Van Boxtel toe. Aan de operationele integratie van NedTrain en NS Reizigers is door Marjan Rintel en haar team gewerkt. Rintel: "Ons doel is de organisatie zo in te richten dat de dienstregeling elke ochtend aanvangt op het juiste moment, met de juiste trein, op de juiste plek en met de juiste kwaliteit. Daarnaast hebben we de dagelijkse operatie losgekoppeld van de ontwikkeling van toekomstige dienstregelingen en diensten." Die vormen in het nieuwe onderdeel Commercie & Ontwikkeling een vanzelfsprekend koppel met de marktvraag.

Financiële resultaten

Financieel heeft NS een behoorlijk jaar achter de rug. Groenewegen: "Mede dankzij een positieve bijdrage van onze buitenlandse activiteiten en eenmalige meevallers zoals de verkoop van het Vastgoedfonds boekten we winst. Het hooftrailnet in Nederland draagt nog onvoldoende bij. De omzet van NS in Nederland bedroeg 3 miljard euro en voor Abellio 2,1 miljard. De omzet voor Abellio viel lager uit dan gebudgetteerd door vooral de koersval van de Britse pond en een lagere economische groei in Schotland. De koersval van het Britse pond, mede het gevolg van de Brexit, heeft een negatieve impact van 221 miljoen op de omzet in euro's van onze activiteiten in Groot Brittannië vergeleken met 2015. Omdat er ook uitgaven in Britse ponden tegenover staan, is de impact op het resultaat beperkt."

Komende jaren zijn de HRN-concessie-kpi's voor 2019 zoals overeengekomen met het ministerie van I&M leidend voor het businessplan van NS. "We investeren veel in programma's ter ondersteuning van het realiseren van die kpi's van het Nederlandse hooftrailnet, zoals in nieuwe treinen, de revisie van materieel en IT. Dat zijn echt verbeteringen voor de reizigers. In 2016 hebben we 791 miljoen geïnvesteerd en voor de periode tot 2019 staat er nog eens voor ruim 3 miljard aan investeringen gepland, vooral in de uitbreiding van het rijdend materieel."

Structureel moeten de baten uit het hooftrailnet omhoog en de kosten van indirecte activiteiten en stafdiensten omlaag, aldus de directeur Financiën. "We zijn volop bezig de regie op de operationele ketens strakker te organiseren en interne processen beter op elkaar af te stemmen zodat we meer reizigers kunnen vervoeren. In 2016 hebben we hierin al belangrijke verbeteringen gerealiseerd. Het niet-rijden van treinen kost geld, het is dus zaak om ze zo snel mogelijk de baan op te krijgen." In combinatie met verhoging van de frequentie en instroom van nieuw materieel denken we de reizigersgroei te kunnen faciliteren en een betere prestatie te kunnen realiseren. Dat moet op termijn resulteren in een verbetering van het resultaat zodat NS voldoet aan het normrendement van ruim 5% zoals door de aandeelhouder gesteld.

Duurzame reis

In 2016 zijn flinke stappen vooruit gezet, maar NS is nog lang niet klaar, benadrukt Van Boxtel. "Het hele bedrijf moet de urgentie voelen om de ambitieuze afspraken voor de tussentijdse beoordeling van 2019 te halen. Dit betekent verbeteren op alle fronten, beter samenwerken intern en extern in de keten, en onze innovatiekracht verhogen. Dat is niet altijd vanzelfsprekend voor een bedrijf als NS met een lange traditie. We zullen nóg beter zicht

moeten krijgen op wat reizigers willen en daarop inspelen. Zij moeten waar voor hun geld krijgen.”

Het waarmaken van de ambities doet NS niet alleen. De samenwerking met de vier grote stadsvervoerders, de oprichting van de branchevereniging OVNL en de mobiliteitsalliantie met onder meer de ANWB en RAI zijn hier voorbeelden van. “Nederland staat steeds vaker stil, de leefbaarheid in dichtbevolkte gebieden staat onder druk”, constateert Van Boxtel. “We willen als NS onze maatschappelijke rol pakken en vooruitlopen in het aanbieden en wellicht mederegistreren van een snelle, aangename en duurzame deur-tot-deurreis door goede samenwerking met OV-partners. Die rol krijgen we alleen gegund als we goed presteren en het goede voorbeeld geven; denk aan de gezamenlijke inkoop van windenergie met onze spoorpartners, waarmee alle elektrische treinen van NS in Nederland in 2017 100% op groene stroom rijden. De transitie naar een moderne, flexibele vervoerder kost tijd.”

Personalia raad van bestuur



V.l.n.r.: Roger van Boxtel (president-directeur), Susi Zijderveld (directeur Risicobeheersing), Bert Groenewegen (directeur Financiën), Marjan Rintel (directeur Operatie) en Maurice Unck (directeur Commercie & Ontwikkeling als niet-statutair kwartiermaker)

Roger van Boxtel (1954), president-directeur, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: Strategie, HR, Communicatie
- Overige functies: Commissaris APG Groep, voorzitter Stichting Geschiedschrijving Gorinchem, lid raad van advies ECP-EPN, lid ledenraad Ajax, lid dagelijks bestuur VNO-NCW, voorzitter raad van toezicht museum De Fundatie, lid raad van advies Alzheimercentrum VUmc
- 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

Bert Groenewegen (1964), directeur Financiën, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: Finance, Abellio, IT, Procurement, huisvesting,
- Overige functies: Commissaris en voorzitter auditcommissie Intertrust NV, commissaris Todlin NV, commissaris FD Mediagroep (tot 1-9-2016), commissaris Wereldhave (tot 1-9-2016)
- Achtergrond: Bedrijfseconomie (Universiteit van Tilburg)
- Loopbaan, o.a.: Exact Software, PCM Uitgevers, Ziggo

Marjan Rintel (1967), directeur Operatie, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: Besturing operatie, Fleet services, International, Service & operations, Service & onderhoud, Refurbishment & overhaul
- Overige functies: Bestuurslid Hermitage Amsterdam
- Achtergrond: Bedrijfskunde (RU Groningen)
- Loopbaan, o.a.: Schiphol, KLM, Air France/KLM

Susi Zijderveld (1969), directeur Risicobeheersing, Nederlandse en Canadese nationaliteit

- Aandachtsgebied: NS Stations, Legal, Risk management, Concernveiligheid, Corporate audit, Compliance
- Overige functies: Lid raad van toezicht Filmfonds, commissaris Propertize (tot 1-11-2016), lid Nationaal Fonds 4 en 5 mei
- Achtergrond: Master of Laws (VU Amsterdam)
- Loopbaan, o.a.: Stibbe, De Nederlandsche Bank, CBR

Maurice Unck, directeur Commercie & Ontwikkeling als niet-statutair kwartiermaker, Nederlandse nationaliteit

- Maurice Unck begon zijn carrière bij NS in 2002, de afgelopen jaren was hij directeur Communicatie & Strategie.
- Achtergrond: Nederlands en Internationaal Recht gestudeerd (Universiteit Utrecht)
- Loopbaan: NS

Overige leden in 2016

Bert Schouws (1958), CFO a.i. (18 apr-18 sep), Nederlandse nationaliteit

- Overige functies: Commissaris Rabobank IJmond
- Achtergrond: Registeraccountant, Nivra
- Loopbaan, o.a.: ASR, ABN AMRO, Fortis, EY

Engelhardt Robbe (1955), CFO (1 jan-8 apr), Nederlandse nationaliteit

- Overige functies: commissaris en voorzitter auditcommissie van Eurofima Zwitserland (tot 1-4-2016), voorzitter van de raad van bestuur NS Financial Services Company (tot 7-4-2016), voorzitter raad van commissarissen NS Insurance (tot 1-5-2016), voorzitter raad van toezicht Spoorwegmuseum, lid Nationaal Fonds 4 en 5 mei, ambassadeur UAF, lid curatorium RC-opleiding Vrije Universiteit
- Achtergrond: Bedrijfseconomie (RU Groningen)
- Loopbaan: Shell

Verslag van de raad van commissarissen



2016 was het jaar waarin NS zich heeft herpakt. De prestaties zijn verbeterd en met de nieuwe strategie en nieuwe topstructuur kan het bedrijf zich nog beter richten op zijn kernactiviteiten en de midterm review in 2019.

2016 was voor NS een jaar van stabilisatie en herziene focus op de core business: reizigers vervoeren, met schone treinen die op tijd rijden, via aantrekkelijke stations. Dossiers als drukke treinen en IC direct behoefden veel aandacht. NS heeft afgelopen jaar veel problemen aangepakt, waaronder de capaciteit in de spits. NS is aan de slag met een nieuwe raad van bestuur, nieuwe treinen, betrokken medewerkers en een nieuwe strategie, om alles op alles te zetten voor een goede reisbeleving van haar klanten.

Nieuwe strategie

In maart 2016 heeft NS haar nieuwe strategie gepresenteerd. NS kiest voor drie kerntaken: het verbeteren van de prestaties op het hoofdrailnet inclusief HSL, het realiseren van stations van wereldklasse en het bijdragen aan de reis van deur tot deur. De raad is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de nieuwe strategie, onder meer via de tijdelijke strategiecommissie. Volgens de raad stelt de nieuwe strategie NS in staat te focussen op de midterm review door het ministerie van IenM in 2019. Hierbij kan NS bouwen op een solide bedrijf met veel kennis en gedrevenheid van haar medewerkers. Daarnaast krijgt NS vanaf december 2016 tot 2024 veel instroom van nieuwe treinen, wat voor haar reizigers een enorme aanwinst is maar ook uitdagingen biedt.

Als onderdeel van de nieuwe strategie zal NS (een deel van de) retail op stations afstoten. Voor stations van wereldklasse is het volgens NS niet zinvol zelf retail uit te baten. Ook de voorgenomen verkoop van Qbuzz en het verkopen van het HTM-aandeel volgen uit de nieuwe focus. Voor een aantrekkelijke en drempelloze reis van deur tot deur wil NS zo goed mogelijk samenwerken met andere vervoerders.

Als onderdeel van de internationale strategie breidt NS de buitenlandse activiteiten van dochtermaatschappij Abellio gericht uit in de geliberaliseerde Europese markten in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

Voor de kabinetsformatie in maart 2017 komt een hiervoor ingestelde onderzoekscommissie van de Nederlandse overheid met haar conclusies over de marktordening op het spoor. NS draagt bij aan dit onderzoek door het aanleveren van informatie, data en kennis. De raad wacht de aanbevelingen van de commissie met belangstelling af.

Topstructuur

In het verlengde van de nieuwe strategie heeft NS in 2016 haar topstructuur aangepast. De raad van bestuur is uitgebreid van twee naar vijf leden. Een tweehoofdige raad van bestuur is kwetsbaar in termen van georganiseerde tegenspraak en personele continuïteit en daarmee naar het oordeel van de raad minder geschikt voor NS, mede gezien het ingewikkelde maatschappelijke, politieke en juridische speelveld waarin het bedrijf opereert. De Executive Committee (ExCo) zonder formele besluitvormende bevoegdheid is tegelijkertijd opgeheven. Met een raad van bestuur van vijf leden met directe operationele verantwoordelijkheid, meent de RvC dat NS een beter besturingsmodel heeft. Met de inrichting van de directiekolom Operatie, waarin NS Reizigers en NedTrain samen de dagelijkse operatie aansturen van reiniging tot treineninzet, kunnen we de reiziger nog beter op 1, 2 en 3 zetten.

Governance, risk & compliance

Het onderwerp integriteit en compliance stond in 2016 regelmatig op de agenda van de raad. Naar aanleiding van onder meer de onregelmatigheden bij de aanbesteding in Limburg en de parlementaire enquête Fyra heeft NS, mede op instigatie van de raad, maatregelen genomen. Zo heeft onderzoeksbureau Alvarez & Marsal in opdracht van de raad en de minister van Financiën een grondige analyse gemaakt van de effectiviteit van interne procedures, risicobeheersing, compliance en controls bij NS en al haar dochterondernemingen. Het eindrapport is verschenen 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. Daarbij richt het bedrijf zich niet alleen op zaken die fout gaan, maar juist ook op maatregelen waarvan een preventieve werking uitgaat. Een intern cultuurprogramma is daarvan een belangrijk onderdeel. Daarnaast biedt de nieuwe aanpak op het gebied van governance, risk & compliance ook bedrijfseconomische kansen om

bijvoorbeeld de manier van werken te beoordelen op effectiviteit en efficiency en beter inzicht te krijgen in investeringen en inkoopbeleid. Met de benoeming van een directeur Risicobeheersing in de raad van bestuur per 1 februari 2016 zijn governance, risk & compliance op het hoogste niveau binnen de organisatie verankerd.

Daarnaast had NS te maken met de juridische nasleep van de aanbesteding van ov in Limburg. De ACM concludeerde in 2015 na een klacht van Veolia dat NS in de aanloop naar de aanbesteding in Limburg de Spoorwegwet heeft overtreden. Op enkele onderdelen werd de klacht van Veolia door ACM afgewezen. Veolia heeft daartegen beroep aangetekend. Op 14 juli 2016 heeft het College van Beroep voor het bedrijfsleven Veolia in het ongelijk gesteld. Tegen deze uitspraak staat geen verder beroep open. In de zomer van 2016 heeft de ACM het feitenonderzoek naar overtreding van de Mededingingswet door NS afgerond en heeft NS haar zienswijze hierop gegeven. ACM zal nu beoordelen of er een overtreding van de Mededingingswet heeft plaatsgevonden en zo ja, of daarvoor een sanctie wordt opgelegd door middel van een besluit. Het Openbaar Ministerie is in 2015 een strafrechtelijk onderzoek gestart naar mogelijke strafbare feiten in verband met de aanbesteding voor het openbaar vervoer in Limburg. Op 13 december 2016 heeft een regiezitting plaatsgevonden. De inhoudelijke behandeling moet nog plaatsvinden.

Toezicht in 2016

Veiligheid

Het onderwerp veiligheid staat regelmatig op de agenda van de raad. Daarbij kijkt de raad zowel naar sociale veiligheid als spoorwegveiligheid. Een van de manieren om goed geïnformeerd te blijven was de deelname van enkele leden van de raad aan een oefening gericht op het risico van een terroristische aanslag op stations.

Operationele prestaties

Op het gebied van operationele prestaties zoals reizigerspunctualiteit en klanttevredenheid liet NS over 2016 een voorzichtig stijgende lijn zien. De nog steeds te verbeteren prestaties van de IC direct stonden regelmatig op de agenda van de raad. Om de problematiek met deze trein beter te begrijpen, is de RvC tijdens een werkbezoek mee geweest in de cabine. Werkbezoeken zorgen voor een beter begrip van het bedrijf, intensificeert de relatie met de RvB en zorgt ervoor dat de raad haar werk beter kan doen.

NS heeft afgelopen jaar veel aandacht geschonken aan de aanpak van te drukke treinen. Met open oren en ogen heeft de organisatie gewerkt aan verbeteringen. Met de instroom vanaf december 2016 tot 2024 van nieuwe treinen biedt NS de reiziger meer zitplaatscapaciteit en comfort (stopcontacten, betere wifi). Daarbij worden de treinen steeds duurzamer, en rijden elektrische treinen vanaf 2017 geheel op groene stroom. Hoogtepunten in het afgelopen jaar waren de openingen van een aantal nieuwe stations, zoals Den Haag Centraal, Breda en Utrecht Centraal.

Abellio

NS wil ervaring blijven opdoen op de Europese spoormarkt om zich voor te bereiden op toekomstige ontwikkelingen op het spoor. De raad ziet het als uitdaging om kennis en ervaringen uit het buitenland toe te passen ten behoeve van de reiziger in Nederland. Bijzondere aandacht was er voor problemen bij de start van de concessie ScotRail. De raad houdt toezicht op biedingen op nieuwe concessies en op de eventuele risico's zoals bij garantiestellingen. Belangrijke voorwaarde is dat risico's van Abellio beheersbaar zijn en de concessie voor de NS Groep meerwaarde biedt. Net als onze aandeelhouder wil de raad dat NS beperkte risico's loopt op haar geïnvesteerd kapitaal in Abellio. In dit verband overlegt de raad ook regelmatig met de RvB om de risico's te kunnen beheersen. In de recent gewonnen Greater Anglia concessie heeft Abellio, onder andere om risico te spreiden, efficiency van financiering te vergroten en om haar kennis en ervaring, gekozen voor een joint venture met Mitsui (60/40).

Investerings

De raad houdt intensief toezicht op grote investeringen. In 2016 heeft de raad zich gebogen over verschillende investeringsvoorstellen, zoals de Intercity Nieuwe Generatie.

Financiële resultaten

NS behaalde dit jaar een nettowinst van € 212 miljoen, in 2015 was dit een winst van € 118 miljoen. Het onderliggende resultaat (geschoond voor eenmalige posten) daalde echter van € 234 miljoen in 2015 naar € 136 miljoen in 2016. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 78,7 miljoen euro, zijnde 37% van het resultaat over 2016. De raad heeft de resultaten kritisch beoordeeld en met de externe accountant besproken.

NS heeft een ambitieus investeringsprogramma van bijna 3 miljard euro komende jaren. Dit zijn langetermijninvesteringen, vooral in nieuw rijdend materieel, die NS over tijd zal financieren, deels met vreemd vermogen. Hiermee verbetert NS de kwaliteit voor de reizigers.

Corporate governance

Na de veelvuldige overleggen in 2015 kende 2016 weer een genormaliseerde vergadercyclus. De samenwerking met de raad van bestuur verliep prettig en constructief.

Functioneren raad van commissarissen

Om de circa 3 jaar laat de raad haar functioneren onderzoeken door een onafhankelijke deskundige. Dit heeft ook 2016 plaatsgevonden. Uit de evaluatie blijkt dat de raad goed functioneert. De in 2016 nieuw benoemde leden doorliepen een intensief kennismakingsprogramma door alle facetten van het bedrijf. Op deze manier leren zij de onderneming snel en goed kennen.

Aandeelhouder

In 2015 had de raad veelvuldig contact met de aandeelhouder. In 2016 was de overlegfrequentie weer genormaliseerd. De raad omschrijft haar relatie met de aandeelhouder als professioneel, zakelijk en constructief. Zo sprak de raad onder meer over de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

Medezeggenschap

De raad heeft een goede relatie met de centrale ondernemingsraad en overlegt op regelmatige basis. Een omissie bij de besluitvorming over de inrichting van het toezicht op Abellio heeft er toe geleid dat de Ondernemingskamer is gevraagd zich hierover uit te spreken. Dit heeft de relatie van de raad met de centrale ondernemingsraad niet verstoord.

Wisselingen in RvB en raad

RvB

Roger van Bortel is in december 2016 aangesteld als president-directeur tot augustus 2019. Sinds augustus 2015 vervulde hij deze rol ad interim om NS in rustiger vaarwater te brengen en het vertrouwen in de organisatie te herstellen. De RvC is verheugd dat Roger van Bortel zijn ervaring en verbindende kracht wil blijven inzetten voor NS. Susi Zijdeveld is 1 februari 2016 in dienst getreden als directeur Risicobeheersing. Marjan Rintel is in juli 2016 toegetreden tot de raad van bestuur als directeur Operatie en Bert Groenewegen in september 2016 als directeur Financiën. Bert Schouws heeft de functie van directeur Financiën ad interim vervuld van april tot september 2016. Financieel directeur Engelhardt Robbe heeft NS in april 2016 op eigen verzoek verlaten. Voor onze dank voor zijn bijdrage aan NS verwijzen we graag naar het jaarverslag 2015. Tjalling Smit treedt per 1 april 2017 toe tot raad van bestuur als directeur Commercie & Ontwikkeling.

RvC

In 2016 zijn er twee nieuwe leden toegetreden tot de raad. Marike van Lier Lels per 3 februari en Janet Stuijt per 15 augustus. Op 2 juni heeft Truze Lodder na twaalf jaar afscheid genomen als lid en laatstelijk ook voorzitter van de raad. We danken haar voor haar bijzondere betrokkenheid en inzet voor NS. Ook Ilonka Jankovich verliet de raad van commissarissen. Ook haar zijn we dank verschuldigd. Gerard van de Aast is per 2 juni benoemd tot voorzitter van de raad. De raad bestaat momenteel uit vijf leden. Het is de bedoeling dat de raad uiteindelijk weer uit zes leden bestaat.

Bijeenkomsten RvC en commissies

Raad

De raad heeft in 2016 17 keer vergaderd, waarvan 9 keer telefonisch. Alle commissarissen zijn, op enkele uitzonderingen na, bij alle vergaderingen aanwezig geweest. De raad heeft de volgende permanente commissies: de risk- en auditcommissie en de gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie.

Risk & Auditcommissie

De Risk & Auditcommissie bestond vanaf augustus 2016 uit Jeroen Kremers (voorzitter en financieel expert binnen de raad), Gerard van de Aast en Marike van Lier Lels. De commissie heeft 4 keer vergaderd in bijzijn van de accountant en de directeur Financiën. 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 2017-2021, auditrapporten, rapportages externe accountant/management letters, risicomanagement en IT-risicobeheersing, alsmede investeringsvoorstellen van uiteenlopende aard.

Gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie

De gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie heeft sinds augustus 2016 Paul Rosenmöller als voorzitter en Janet Stuijt en Gerard van de Aast als leden. De vergaderingen vinden aaneengesloten plaats. Er wordt gewerkt met één gedeelde agenda. De commissies kwamen in 2016 3 keer bij elkaar, waarbij één keer alle leden aanwezig waren. Besproken zijn onder meer de samenstelling van de nieuwe RvB en RvC, het *gain sharing plan* voor Abellio, de pijlpijn voor het topmanagement binnen het bedrijf, wijzigingen in de pensioensystematiek en de invulling van de bezetting van de uitgebreide RvB en invulling van de raad zelf.

Tijdelijke strategiecommissie

In het eerste kwartaal waren Gerard van de Aast, Jeroen Kremers en Paul Rosenmöller namens de raad nauw betrokken bij het ontwikkelen van de nieuwe strategie en de gesprekken hierover met de aandeelhouder. Ook plenair heeft de raad de nieuwe strategie meerdere malen besproken.

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 2016, 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 2016 vast te stellen. Tevens verzoeken we onze aandeelhouder om de RvB en RvC decharge te verlenen. De resultaatbestemming die de raad voorstelt, is opgenomen in noot 21 van de jaarrekening.

Dankzij de inzet en bijdrage van alle medewerkers van NS in binnen- en buitenland heeft NS zich afgelopen jaar kunnen herpakken. De raad van commissarissen is iedereen dankbaar voor zijn of haar veerkracht en bedankt de raad van bestuur voor de inspanningen gericht op het herstel van vertrouwen bij de stakeholders.

Utrecht, 24 februari 2017

De raad van commissarissen

Personalia raad van commissarissen

Gerard van de Aast, voorzitter (1957), Nederlandse nationaliteit

- Benoemd per 4-3-2014 tot 2018
- Achtergrond: Voormalig voorzitter RvB Royal Imtech NV
- Voormalig voorzitter RvB Koninklijke Volker Wessels NV, lid RvB Reed Elsevier en lid RvC Océ NV
- Overige functies: lid RvC Witteveen+Bos, lid RvC Heisterkamp Transportation Solutions, lid RvC Wolters Kunststoffen



Jeroen Kremers (1958), Nederlandse nationaliteit

- Benoemd per 26-1-2012 en herbenoemd in 2016 tot 2020
- Achtergrond: Voormalig Vice-Chairman & Chief Risk Officer, Managing Board, Royal Bank of Scotland NV en Head Global Country Risk, RBS Group
- Overige functies: lid Senior Advisory Board Oliver Wyman Consultancy, voorzitter RvC Robeco, voorzitter RvC bunq



Marike van Lier Lels (1959), Nederlandse nationaliteit

- Benoemd per 3-2-2016 tot 2020
- Achtergrond: professioneel bestuurder
- Overige functies: lid RvC TKH Group NV, RELX Group en Eneco Holding NV



Paul Rosenmöller (1956), Nederlandse nationaliteit

- Benoemd per 1-6-2007 en herbenoemd in 2015 tot 2019
- Achtergrond: Voorzitter VO-raad
- Overige functies: voorzitter RvT AFM, voorzitter stuurgroep Convenant Gezond Gewicht (tot 1-4-2016)



Janet Stuijt (1969), Nederlandse nationaliteit

- Benoemd per 15-8-2016 tot 2020
- Achtergrond: General Counsel & Head of Compliance, Corporate Secretary NN Group NV



Overige leden in 2016

Truze Lodder (1948), Nederlandse nationaliteit

- Benoemd per 1-6-2004 tot 2008, herbenoemd tot 2016 (tot 2 juni)
- Achtergrond: Voormalig voorzitter directie Het Muziektheater Amsterdam en voormalig zakelijk directeur De Nederlandse Opera
- Overige functies: voorzitter Raad van Toezicht Universiteit Maastricht, lid Raad van Advies Nexus Instituut, lid bestuur/treasurer Europa Nostra, voorzitter Raad van Toezicht Stichting NJO

Ilonka Jankovich (1963), Nederlandse nationaliteit

- Benoemd per 13-3-2013 tot 2017 (tot 28 april 2016)
- Achtergrond: Innovation Investment Manager Randstad Holding
- Overige functies: lid RvC Exact, Vonq, Brazen, gr8people, Crunchr

Dialogoog met onze stakeholders



NS heeft dagelijks contact met reizigers, zowel fysiek als via sociale media. Daarnaast onderhouden we intensieve relaties met een grote verscheidenheid aan stakeholders. Dankzij de dialoog met onze stakeholders kunnen we kansen benutten en vroegtijdig risico's mitigeren of accepteren. Ook brengen we hiermee waardevolle kennis en ideeën van stakeholders onze organisatie in. Zo komen we tot een beter treinproduct voor de reiziger.

NS staat als dienstverlenend bedrijf met een maatschappelijke taak midden in de samenleving. Er is veel (publieke) belangstelling voor onze organisatie van reizigers, media, politici en andere stakeholders. De continue dialoog met onze omgeving en stakeholders is voor NS cruciaal.

Wie onze stakeholders zijn

Mensen of groepen die beïnvloed worden door onze acties en die invloed hebben op onze organisatie en dienstverlening zien we als onze stakeholders. NS 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 raad van bestuur. In 2017 vindt dit overleg opnieuw plaats.

Stakeholdermanagement bij NS

NS en de afzonderlijke bedrijfsonderdelen zijn voortdurend in gesprek met de belangrijkste stakeholders: ProRail, provincies, gemeenten, concessieverleners, de aandeelhouder, medewerkers, vakbonden, andere vervoerders, politici, de medezeggenschap, leveranciers, NGO's, maatschappelijke belangenbehartigers en reizigers- en consumentenorganisaties. We betrekken hen veelvuldig en (steeds vaker) zo vroeg mogelijk bij het maken van keuzes die impact hebben op de reiziger. We toetsen ideeën en luisteren naar suggesties en kritieken van stakeholders om onze dienstverlening en producten te verbeteren. Door transparant relaties met belangrijke stakeholders aan te gaan en te onderhouden brengen we signalen uit de externe omgeving vroegtijdig binnen NS en kunnen we deze meenemen in overwegingen en beslissingen. De dialogen met onze stakeholders vinden op verschillende niveaus in de organisatie plaats waarbij ook de raad van bestuur veelvuldig betrokken is.

Werkbezoeken van stakeholders

Tijdens werkbezoeken aan NS informeerden we afgelopen jaar diverse stakeholders over onze activiteiten en ambities en lieten we hen zelf ervaren wat er speelt in ons 24-uurs vervoersbedrijf. Vertegenwoordigers van diverse politieke partijen reden bijvoorbeeld een middag mee op de IC direct om samen met de machinist vanuit de cabine te ervaren wat technische termen als 'spanningssluis' en het ERTMS-beveiligingssysteem in de praktijk betekenen. Anderen bezochten de revisiewerkplaatsen of spraken met jonge treinmonteurs die hun mbo-leerwerkopleiding in de NS TechniekFabriek doorlopen. Over de nieuwe Sprinter, de Flirt, was staatssecretaris Dijkema (Infrastructuur & Milieu) na een bezoek zo gecharmeerd dat ze concludeerde 'te begrijpen waarom deze trein zo heet.' (Flirt is officieel een afkorting van Flinker Lichter Innovativer Regionaltriebzug)

Frequent overleg

Met ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Milieu voeren we frequent overleg over onder meer samenwerkingsprojecten, dienstverlening en prestaties. Met een brede vertegenwoordiging van reizigers- en consumentenorganisaties overlegt NS veelvuldig in het Locov. Dit wettelijk bepaald overleg bestaat uit formele vergaderingen en behandelt adviesaanvragen over allerlei zaken die relevant zijn voor consumenten en reizigers. Daarnaast zijn er vele 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, Leder(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.

Onderwerp van gesprek in 2016 was verder de nieuwe NS-strategie. In themasessies en persoonlijke gesprekken zijn alle belangrijke stakeholders geïnformeerd. NS publiceerde in het kader van de pilot met hernieuwbare diesel ook een White Paper in samenwerking met

GoodFuels. En NS nam dit jaar deel aan diverse rondetafelgesprekken met Tweede Kamerleden. Hierin kwamen onder meer sociale veiligheid in het openbaar vervoer en het Europese treinbeveiligingssysteem ERTMS ter sprake.

Masterclass 1e Klas Spoorse kennis

Regelmatig stellen ambtenaren en andere bestuurders van gemeenten, provincies en stadsregio's via de regiodirecties van NS vragen over de 'spoorse wereld'. Wie neemt het besluit om een lift op het station te plaatsen? Hoe realiseer je als gemeente een nieuw station? Welke rol speelt NS in het Programma Hoofdfrequent Spoor? Over deze vragen gaan we in gesprek om tegemoet te komen aan de informatiebehoefte van onze partners. Om die reden is NS in 2012 gestart met *1e Klas Spoorse Kennis*, een masterclass waarin we twee keer per jaar kennis delen en diverse aspecten van het (soms technische) spoorstelsel inzichtelijk maken aan ambtenaren en bestuurders. Onderwerpen als 'Hoe kom je tot een dienstregeling van 1 jaar tot 5 à 10 jaar vooruit?', 'Hoe pak je een verbouwing van een station(sgebied) aan' en 'Hoe ga je om met grote onderhoudswerkzaamheden aan het spoor' kwamen de afgelopen jaren aan bod tijdens de masterclasses, doorgaans met 50 à 60 deelnemers. In 2016 vond er onder meer een masterclass plaats over innovatie en trends. Het OV Toekomstbeeld, trends op stations en het M-Lab, het innovatielaboratorium van NS, passeerden de revue.

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. 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.

Voorbeeld: meerjarige consultatie dienstregeling 2017

Bij het maken van een nieuwe dienstregeling maken we veel keuzes. Daarbij is het onvermijdelijk dat veel reizigers profiteren van een verandering, maar dat er ook groepen reizigers zijn voor wie een keuze nadelig uitpakt. Over deze dilemma's gaan we in gesprek met consumentenorganisaties. De dienstregeling 2017 is een geheel nieuw ontwerp van de landelijke dienstregeling. NS heeft niet overal de dienstregeling voor alle reizigers kunnen verbeteren: rond Dordrecht moeten reizigers overstappen, de reistijd tussen Almere en Schiphol neemt toe, net als de reis van Vlissingen naar Rotterdam.

De voorbereiding was ten opzichte van andere jaren majeur en omvangrijk. Vroegtijdig zijn gevolgen inzichtelijk en bespreekbaar gemaakt. NS heeft in het voorjaar van 2016 een consultatietraject afgerond over dienstregeling 2017 dat meerdere jaren besloeg. Doel was om vooraf en gedurende de ontwikkeling van de dienstregeling consumentenorganisaties in het Locov en decentrale overheden te betrekken bij het ontwerp. De ontwikkeling van dienstregeling 2017 kende meerdere iteratieslagen. In de jaren van de dienstregelingsontwikkeling heeft NS deze stakeholders betrokken: op vaste momenten, zodat input van stakeholders meekon in een volgende iteratieslag maar soms ook als er een actueel dilemma speelde gedurende het planproces. Door de interactie van externe partijen bij het dienstregelingsontwerp ontstond er een breder gedragen en kwalitatief beter ontwerp. Het Locov heeft dit proces als waardevol ervaren:



Wij willen u complimenteren met het gevolgde proces tot nu. U heeft ons vanaf een vroeg stadium en op gezette tijden betrokken bij de uitwerking van het dienstregelingontwerp 2017. Dit stelt ons in staat om op een vroeg moment onze gezichtspunten in te brengen, maar ook om u met voldoende kennis een advies te geven. Wij stellen dit zeer op prijs.



Reizigers konden dit jaar op het online-forum van NS in gesprek met ontwikkelaars van de dienstregeling 2017 om antwoord te krijgen op vragen en voor uitleg over keuzes. Bij een aantal reizigers ontstond meer begrip als ze in het gesprek met de ontwikkelaars ontdekten dat sommige knelpunten niet beter opgelost kunnen worden. Ook heeft NS aanpassingen doorgevoerd in de dienstregeling naar aanleiding van suggesties van reizigers. Zo is op basis van opmerkingen van reizigers op het forum de vroege treindienst naar Schiphol aangepast, ondanks dat dit een dilemma voor de planning van treinen betekende.

Werkpakketten

De introductie van de werkpakketten voor 2017 heeft geleid tot ontevredenheid onder machinisten en hoofdconducteurs, met name over te weinig variatie en meer keringen per dienst die meer dan voorheen tot een 'haastgevoel' leiden. De pakketten voldoen op zich aan alle afspraken, maar toch is NS er net als de medewerkers niet tevreden over. Onder meer door de komst van nieuwe treinen en het wegvallen van enkele lijnen is het moeilijker om net zo'n goed werkpakket te maken als afgelopen jaren en er is onvoldoende tijd geweest om de pakketten zo gevarieerd mogelijk te maken. NS werkt er hard aan om dit te verbeteren.

Voorbeeld: maatschappelijke en bedrijfsmatige doelen

De maatschappij en de overheid bepalen onze doelen. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu stuurt op de kwaliteit van ons openbaar vervoerproduct en het ministerie van Financiën stuurt als aandeelhouder ook op rendement. Onze doelen zijn beide belangrijk: het is 'en-en', niet 'of-of'. Bij het uitvoeren van onze kernactiviteiten blijft spanning bestaan tussen onze maatschappelijke en bedrijfsmatige doelen. Hoe reageren wij bijvoorbeeld op nieuwe vervoersinitiatieven die goed zijn voor de mobiliteit in Nederland maar leiden tot minder omzet op het hoofdrailnet, zoals lange afstandsbusvervoer? In het verleden reageerden wij defensief, nu zetten we het reizigersbelang voorop en werken wij samen. We overleggen doorlopend met onze aandeelhouder en concessieverlener hoe we de reiziger centraal kunnen stellen, zonder dat onze financiële gezondheid in gevaar komt.

Regionale case: In sneltreinvaart: opening station Utrecht Vaartsche Rijn

Utrecht Vaartsche Rijn is het zevende en laatste station dat opgeleverd is in het kader van Randstadspoor, een hoogwaardig spoornetwerk dat reizigers in de regio Utrecht frequent(er) kan vervoeren. Randstadspoor heeft meer dan 80 kilometer nieuw spoor, zeven nieuwe stations, drie keerspooren en twee dive-unders. De ingebruikname van het station was voorzien voor eind 2016. Provincie en gemeente Utrecht wilden het station graag vier maanden eerder in gebruik nemen, bij de start van het nieuwe schooljaar. Dat zette de planning en werkzaamheden sterk onder druk. Toch is de vervroegde opening door goede samenwerking behaald. Zo heeft de gemeente Utrecht hard gewerkt om de inrichting van de stationsomgeving op tijd klaar te hebben. ProRail en NS hebben alles op alles gezet om het station op tijd in gebruik te kunnen nemen. Eind mei zijn de sporen tussen Utrecht Centraal en Vaartsche Rijn op elkaar aangesloten en tot augustus is er aan het spoor en verdere afwerking van het station gewerkt. Inmiddels rijden er in de spits 8 treinen per uur.

Stakeholderdialogen

Naast onze reguliere contacten met stakeholders over (dagelijkse) zaken, willen we een dialoog voeren over kansen, bedreigingen en trends op de middellange termijn. Daarom organiseert NS (centrale) dialogen met uiteenlopende stakeholders over onze maatschappelijke rol en specifieke thema's waarop onze organisatie impact heeft. Dit zijn thema's die belanghebbenden van NS of NS zelf bezighouden. Hiermee faciliteren we een dialoog tussen stakeholders en NS, maar ook tussen stakeholders onderling. Deze vorm van stakeholderbetrokkenheid leidt geregeld tot nieuwe inzichten in elkaars belangen en waardevolle kritieken en ideeën voor NS.

In 2016 hebben dialogen plaatsgevonden met reizigers- en consumentenorganisaties over toegankelijkheid van materieel en stations. Ook heeft NS dit jaar gesproken met NGO's en kennisorganisaties over onze ambitie om treinvervangend busvervoer te verduurzamen. Hoewel NS per 2018 met de trein niet meer actief is op dieseltracés, wordt diesel nog steeds ingezet bij het vervangend passagiersvervoer per bus bij externe busleveranciers. Naast een praktijkproef met hernieuwbare diesel, zogenoemde *Hydrotreated Vegetable Oil* (HVO), spraken we ook met NGO's en kennispartijen over de (on)mogelijkheden van onze ambitie. Welke duurzaamheidscriteria kan je opstellen zonder straks iets aan marktpartijen te vragen wat onmogelijk blijkt? Hoe kan NS voldoende marktmasa creëren en welke dilemma's doen zich voor bij de brede uitrol van emissievrij busvervoer in opdracht? De dialoog leverde nuttige ideeën en informatie op, die NS in de toekomst kan gebruiken bij de vraag aan de markt.



Reizigers met een visuele beperking willen graag zo zelfstandig mogelijk kunnen reizen met de trein. NS heeft in 2016 nauw samengewerkt met de Oogvereniging om het reizen per trein makkelijker te maken voor mensen die slechtziend of (doof)blind zijn. Zo is het nu mogelijk om een reis met OV-chip Plus digitaal te boeken, dus niet alleen meer telefonisch. Bij het ontwerp van nieuw materieel is veel aandacht geweest voor goede zichtbaarheid door kleur en contrast. Daarnaast is bijvoorbeeld de functie van knoppen ook voelbaar gemaakt. Toegankelijke reisinformatie voor reizigers met een visuele beperking is voor ons een belangrijk onderwerp waar we nu en in de toekomst met NS graag verder aan werken.

Joep Aarts, directeur Oogvereniging





Samen met NS realiseren we in de TechniekFabriek elke dag een top mbo-opleiding. Een uniek leer-/werktraject waarbij mechatronicamonteurs het vak leren in nauwe samenwerking tussen NedTrain en het ROC van Twente. Een landelijk voorbeeld van aantrekkelijk beroepsonderwijs, opgezet en uitgevoerd in respectvol partnerschap.

John van der Vegt en Trudy Vos, college van bestuur ROC van Twente



Meer treinen, meer stations, meer reizigers. Stadsregiorail zorgt ervoor dat Nijmegen in 2017 profiteert van kwartierdiensten naar de vijf nieuwe stations die de afgelopen jaren in de regio zijn gerealiseerd én van een snellere IJssellijn. Dat biedt nieuwe mogelijkheden voor toeristen, winkelend publiek, scholieren en forenzen. Die snelle verbindingen gaan samen met een vernieuwde, veiligere en beter toegankelijke stationsomgeving. Dat is een stevige impuls voor andere ontwikkelingen in deze gebieden. Één belangrijke stimulans om vaker de trein te pakken in plaats van de auto. Dankzij de goede samenwerking tussen de gemeenten en NS voegt Stadsregiorail dus echt iets toe aan onze regio.

Harriët Tiemens, wethouder Financiën, Duurzaamheid en Mobiliteit, gemeente Nijmegen



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. NS organiseert eenmaal per twee jaar een centrale dialoog met alle groepen stakeholders over onze maatschappelijke rol en de voor hen belangrijke thema's waarop onze organisatie impact heeft: de materiële thema's. Op basis van de centrale dialoog stellen we de materialiteitsmatrix vast. In de materialiteitsmatrix staat aan welke thema's onze belangrijkste stakeholders het meeste belang hechten, welke prioriteit zij daaraan geven en welke impact NS heeft.

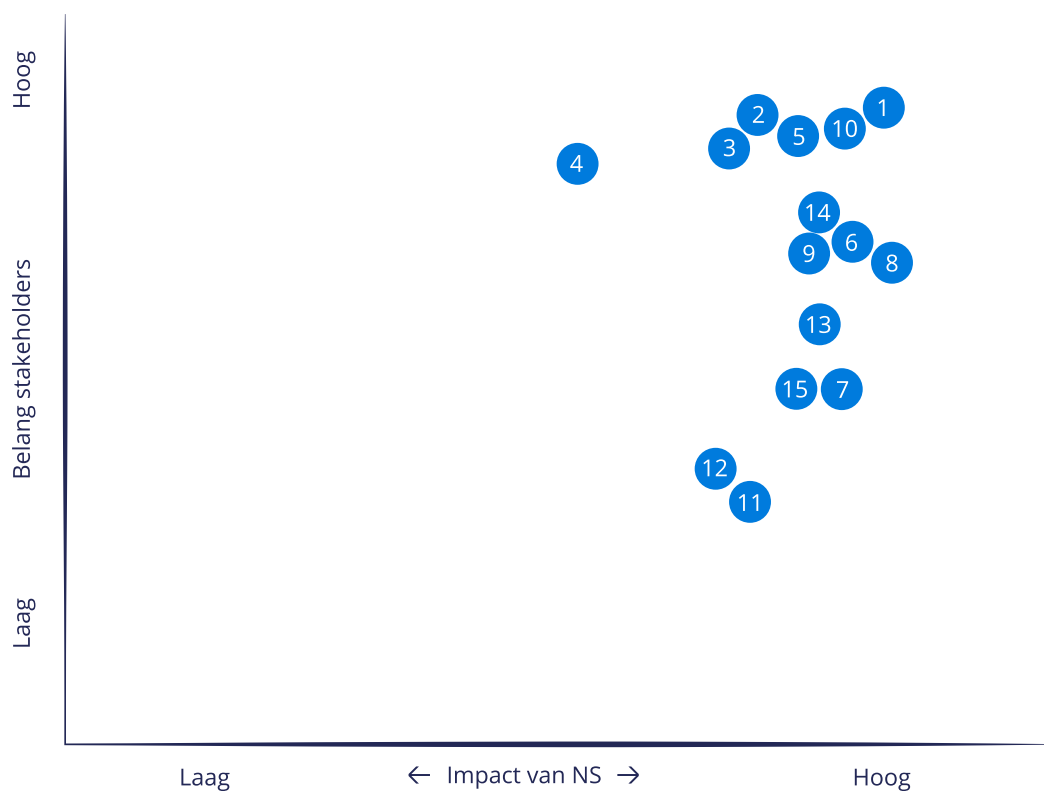
Materialiteitsmatrix 2016

NS heeft de materiële thema's van 2016 beoordeeld op actualiteit en geldigheid ten opzichte van 2015, toen de laatste stakeholderdialoog plaatsvond. Op deze wijze hebben de verwachtingen en belangen van onze stakeholders meegewogen in het proces waarin de materiële thema's zijn vastgesteld. Ten opzichte van vorig jaar kunnen we de conclusie trekken dat de materiële thema's volledig gelijk zijn. Dit beeld wordt bevestigd door extra checks: continue monitoring, een media- en internetanalyse en regulier stakeholderoverleg. Daarnaast hebben interne experts sector kennis en ontwikkelingen in de keten ingebracht. De matrix voor 2016 is vervolgens aan de raad van bestuur voorgelegd en vastgesteld.

Als meest materiële thema's zijn aangemerkt: (1) klanttevredenheid (reiziger op 1,2 en 3), (2) drempelloos reizen van deur tot deur en (3) punctualiteit. Ook (sociale) veiligheid (4), duurzaamheid (5) en voorzieningen op stations (10) scoren hoog. Twee materiële thema's hebben een zwaardere, andere invulling gekregen. De eerste is NS als werkgever: er is meer externe aandacht voor een aantal onderwerpen die te maken hebben met medezeggenschap of taken van NS-personeel. Onderwerpen als dubbele bemensing op de trein, implementatie van maatregelen sociale veiligheid en ontevredenheid onder een deel van onze collega's over variatie in de werkpakketten, kregen veelvuldig aandacht in media in 2016.

Het tweede gewijzigde thema is duurzaamheid: vanuit NGO's (onder meer MVO Nederland, Groene Zaak, VNO/NCW en PBL) en transparantie is er vraag naar expliciete rapportage over de bijdrage van NS aan VN Sustainable Development Goals (SDGs). Gelet op het materiële thema duurzaamheid rapporteert NS reeds over indicatoren op het gebied van energie-efficiency, afvalreductie en CO₂-reductie. Deze zijn terug te vinden als bijdragen aan respectievelijk SDG 7 (*affordable and clean energy*), 11 (*sustainable cities and communities*) en 13 (*climate action*). In de mobiliteitsvisie van NS en stadsvervoerders en in de Mobiliteitsalliantie met uiteenlopende vervoerspartijen, is een visie gepresenteerd om naar een duurzaam, leefbaar en bereikbaar Nederland te komen, dat ook bijdraagt aan SDG 11.

MATERIALITEITSMATRIX



- | | | |
|--|------------------------------------|---|
| 1 Reiziger op 1,2 en 3 / Klanttevredenheid | 6 Transparantie (intern en extern) | 11 Activiteiten in Europa |
| 2 Drempelloos reizen van deur tot deur | 7 Financiële positie | 12 Aantrekkelijke en zorgzame werkgever |
| 3 Punctualiteit | 8 Integriteit | 13 Innovatie |
| 4 (Sociale) veiligheid | 9 Toegankelijkheid | 14 Betrouwbaarheid (nieuw t.o.v. 2014) |
| 5 Duurzaamheid (intern en extern) | 10 Voorzieningen op stations | 15 Risicomanagement |

De inhoud van dit verslag is mede bepaald door de uitkomsten van de materialiteitsanalyse, en komt als zodanig tegemoet aan de informatiebehoeften van belanghebbenden.

Schema stakeholderdialoog

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, ERA	Informerend en positiebepalend	11 Vierde Europese Spoorwegpakket, versterken van de interoperabiliteit, ERTMS, toegankelijkheid, verbeteren van de positie van de reiziger, advies hoe het VN-systeem duurzame mobiliteit kan bevorderen	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 portfolio, zakelijke portfolio, samenwerking Bus/Tram/Metro (BTM) bedrijven	Verbetering dienstverlening, o.a.: • Verlaging van prijzen weekend Vrij en Dal Vrij 1e klas. • Introductie mobile ticketing: met mobiele telefoon treinticket aanschaffen en reizen • Geld terug bij vertraging ook online voor e-ticket • Landelijke uitrol NS Extra (persoonlijk voordeel en alertering bij vergeten check out) • verbeteren informatievoorziening (treinlengte en te korte treinen) • I.s.m. ANWB pilot reizen op rekening consumenten • Deelname studenten in MyOV: persoonlijk voordeel bij spitspreiding drukke trajecten. • Introductie Gesplitst Betalen: zakelijk en privé reizen met NS Business Card • Introductie NS Business Collectief: vrij reizen voor werknemers tegen tarief op maat gebaseerd op daadwerkelijk gebruik • Pilot Budget Vast: maximaal reisbudget per medewerker
Aandeelhouder ministerie van Financiën	Intensieve betrokkenheid	6, 7, 8, 11, 14, 15 Prestaties NS, rendementseis, remuneratie, strategie, benoemingen, grote	• Vaststelling financieel beleid en beloning directie • Transparante verslaglegging volgens GRI • Aanpassen governance (statuten)

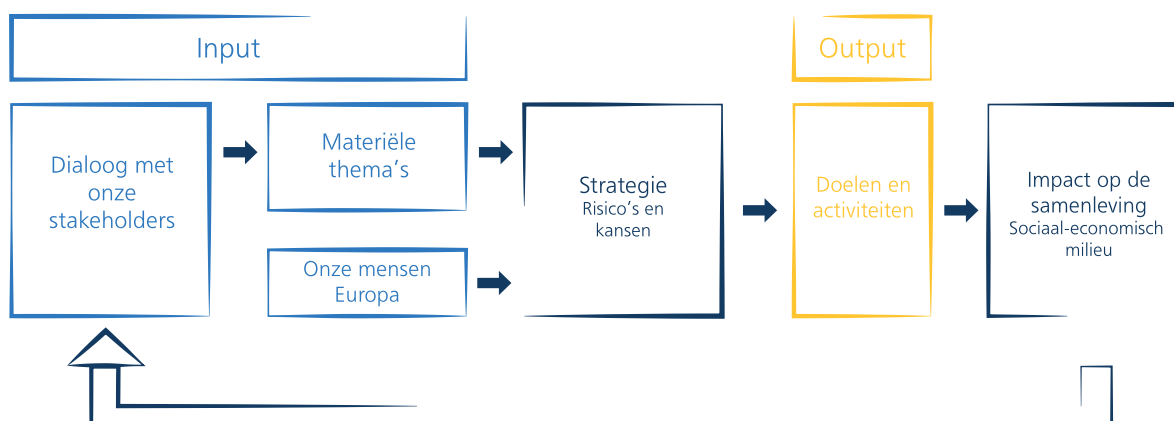
Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
	investerings, normrendement van staatsdeelnemingen	• Strategische heroriëntatie NS • Ierse leasemaatschappij • Buitenlandse activiteiten
Ministerie van Infrastructuur en Milieu	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 13, 14 Onder andere: • Vervoerplan 2017 • Maatregelenpakket aanpak drukke treinen • Convenant Fietsparkeren • Dienstregeling 2017 en 2018 • Besluit hoogfrequent rijden op A2 corridor • Maatregelenpakket sociale veiligheid en High Impact Crime aanpak met Justitie en Veiligheid • onderzoek HSL-Zuid
Nationale politiek	Informerend, intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14 Onder andere: • Programma Toegankelijkheid • Vervoerplan 2017 • Transparantie en level playing field • Extra maatregelenpakket sociale veiligheid • Werkbezoeken nieuw materieel • Verbetering uitvoering en dienstverlening
Toezichthouders ACM, IL&T, Autoriteit Persoonsgegevens (AP)	Betrokkenheid, consulteren ('guidance') en informeren	4, 6, 8, 9, 10, 11, 14, 15 Beantwoorden van standaard en ad hoc informatieverzoeken. Bespreken van actuele onderwerpen zoals het professionaliseren veiligheidscultuur, (markt)issues, toelating van materieel, veiligheidsincidenten, incidentonderzoeken, verduidelijking wet- en regelgeving, privacy) • Bevordering compliance • Transparantie • Positieduiding • Veiligheid op het spoor vergroten

	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
ProRail	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 13 Lange Termijn Spoor Agenda, Ontwikkeling dienstregeling, prestaties spoorstelsel, beschikbaarheid infrastructuur, veiligheid	Onder andere: • Uitvoering Beter & Meer • Samenwerking t.a.v. seizoenmaatregelen • Samenwerking op het gebied van veiligheid(sbeleid) • Functionaliteit infrastructuur t.b.v. dienstregeling • Introductie ProRail dashboard met dagelijkse prestaties op het spoor • Visie duurzame stations
Locov (Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer)	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 14 Dienstregeling NS, aanpak drukke treinen, tarieven, reisinformatie, OV chipkaart, service aan de reiziger, vervoerplan, klantoordelen, punctualiteit, nieuw materieel, buitendienststellingen, toegankelijkheid, internationale verbindingen, instapzones, HSL-diensten, NS-strategie	Onder andere: • Beter treinproduct door het verwerken van dienstregelingssuggesties van consumentenorganisaties • Aanpassingen in keuzes m.b.t. reisinformatie en start proces om gedragen visie op reisinformatiemiddelen te ontwikkelen • Beter gedragen prijsbeleid
Belangenorganisaties en NGO's (ook werkgevers)	Betrokkenheid, consulteren, informeren	5, 6, 12, 13 Bevorderen duurzame mobiliteit, bijdrage SER-Energieakkoord, sociaal beleid, MVO, duurzame ambities, Nederlandse Klimaatcoalitie, verduurzaming busvervangend treinvervoer, bijdrage NS aan Sustainable Development Goals	• Snellere implementatie vergroening tractie (i.p.v. 2018 nu 2017) • Uitwerking en uitbreiding Pledge Sustainable Mobility door grote werkgevers • Duurzaamheidsrelatie evenement naar Windpark Westermeerwind • Bijdrage aan Nationale Klimaattop • Springtij NS Duurzaamheidsevent. • Vertaling impactberekening naar investeringsbeslissingen • Bepalen materiële SDG-indicatoren
Vakbonden	Intensieve betrokkenheid	4, 12	• Implementatie afspraken CAO 2015-2017 en hieruit voortvloeiend HR beleid

	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
		CAO, sociale veiligheid, pensioenregeling, sociaal plan, personele en sociale consequenties bij organisatieveranderingen, signalen m.b.t. medewerkers-(on)tevredenheid, medewerkers-belangen	• Uitvoering Sociaal Plan • Uitvoering pensioenregeling • Implementatie maatregelenpakket sociale veiligheid en uitvoeringsbesluit • Dienstregeling
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, compliance wet- en regelgeving, betaaltermijnen.	• 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) • Meer aandacht voor risico's m.b.t. naleving wet- en regelgeving • Samenwerking en innovatie met partners
Media	Informerend, intensieve betrokkenheid	Alle NS-gerelateerde onderwerpen	• Positieduiding
Regio's			
(Bestuurders en ambtelijke vertegenwoordigers provincies, metropoolregio's en gemeenten)	Informerend, 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, geluidoverlast langs het spoor.	Onder andere: • Nieuwe, modernere stations en herontwikkeling stationsomgeving. • Nachtnetuitbreiding • Overeenstemming over het plaatsen en versneld ingebruiknemen poortjes

Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
Intern: centrale ondernemingsraad, decentrale ondernemingsraden, mbo	Zie hfdst NS als werkgever	- Treinvervangend busvervoer bij buitendienststellingen - Gezamenlijke en landsdelige doelstellingen en OV Ontwikkelagenda's

Schema van dialoog tot impact

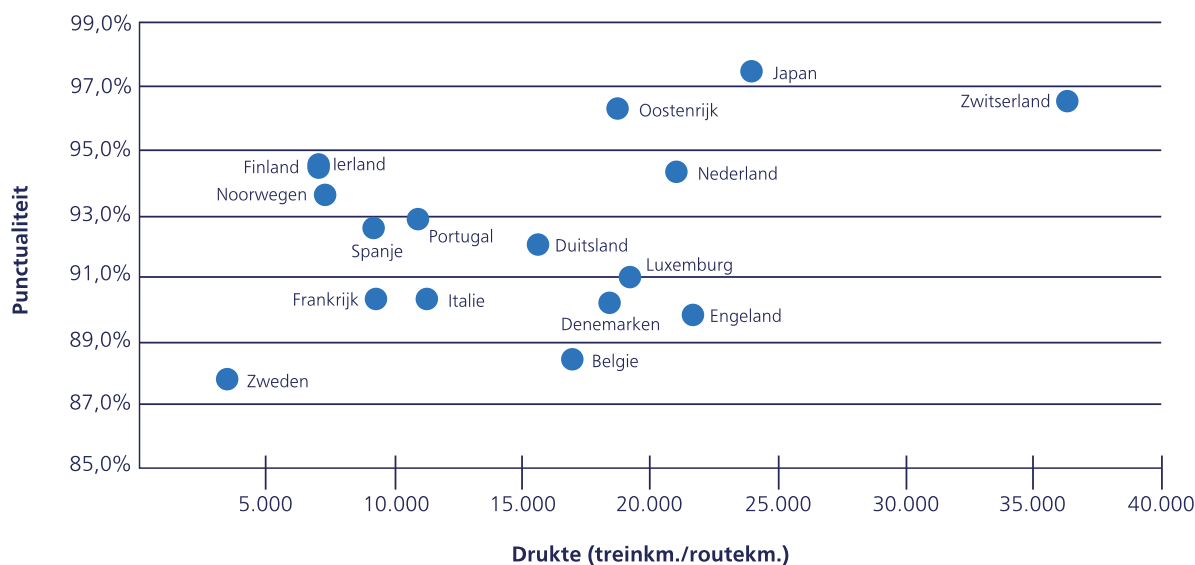


Dit schema geeft de cyclus weer van onze stakeholderdialogen en de invloed daarvan op ons beleid.

Onze prestaties in brede context

Punctualiteit op een druk spoor

Uit een vergelijking tussen punctualiteit versus drukte op het spoor in 18 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.

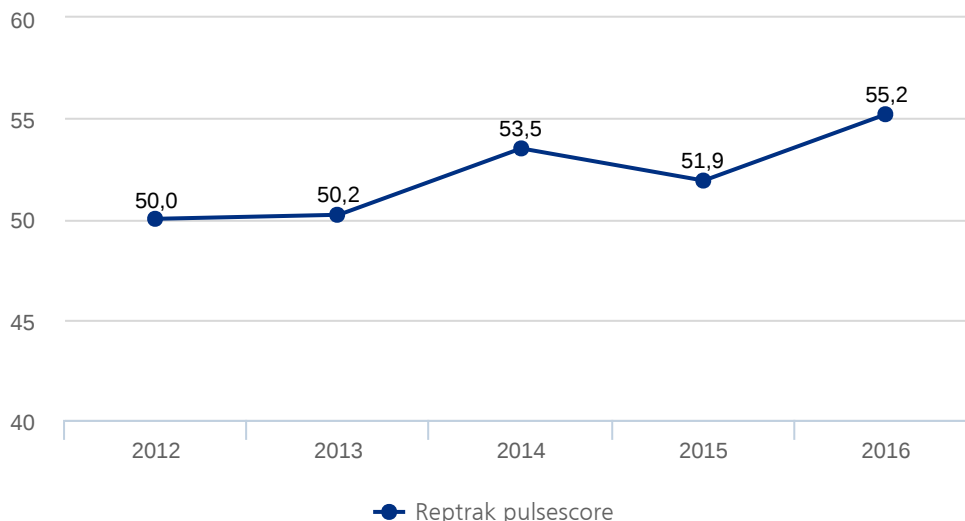


Reputatie

Onze reputatie is een indicator voor de aantrekkelijkheid van het reizen met NS. NS meet de reputatie structureel met de Reptrak-methode (Reputation Institute). De reputatie van NS zwakte af in de periode 2010-2012. Onder meer de prestaties op het spoor in drie achtereenvolgende winterperiodes, het tragische treinongeluk in Amsterdam in 2012 en de ontwikkelingen rondom de Fyra/V250 lagen aan deze daling ten grondslag. In 2014 steeg de reputatie naar een gemiddelde jaarscore van 53,5 (op een schaal van 100). In 2015 zette deze positieve ontwikkeling niet door. De reputatiescore daalde naar 51,9. Dit kwam onder meer door enkele grote verstoringen, de aandacht voor agressie tegen NS-personeel, de geconstateerde onregelmatigheden bij de aanbesteding in Limburg en de parlementaire enquête Fyra.

In 2016 verbeterde de reputatie zichtbaar, met een reputatiescore van 55,2 (doel: 53). 2016 kende minder grote verstoringen. Daarnaast was de reizigerspunctualiteit beter dan in 2015, resulterend in een betrouwbaarder product voor de reiziger. Ook was er beduidend minder media-aandacht in vergelijking met vorig jaar. De positieve reputatie-ontwikkeling is ook zichtbaar in de ontwikkeling van het klantoordeel. Onze doelstelling is een reputatiescore van 57 in 2019.

Ontwikkeling Reprak-pulsescore NS



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 de aandacht voor duurzaamheid toeneemt. Ze vinden het belangrijk dat bedrijven duurzaam opereren, en letten ook bij aankopen meer op de duurzaamheid van producten. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn toenemende aandacht voor duurzaamheid in de media (Klimaatop Parijs, rechtszaak van Urgenda tegen de overheid, sjoemelsoftware) en grotere zichtbaarheid van duurzame producten. Ook de aantrekkende economie zorgt ervoor dat mensen meer oog hebben voor maatschappelijke issues. NS bekleedt de 17^e positie in de lijst van grote merken (2015:16). We hebben hetzelfde aantal punten als in 2015 maar andere bedrijven hebben meer punten gehaald.

Verder blijkt uit onderzoek (december 2016) onder Nederlanders en treinreizigers dat het duurzame imago van NS is gestegen. Zo vinden meer respondenten dat NS consumenten faciliteert om meer milieuvriendelijke(re) vervoerkeuzes te maken.

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 deze maatregelen is bij NS in Nederland de CO₂-emissie de afgelopen vijf jaar afgenomen. Met een CO₂-uitstoot die per reizigerskilometer circa 92,8% lager ligt dan de gemiddelde auto, is reizen per trein beter voor het milieu dan veel andere vormen van gemotoriseerd vervoer. Qua energieverbruik zit NS in 2016 ruim 35% onder het Europese gemiddelde van de internationale spoorwegnorm (UIC) van 0,11 kWh per rkm..

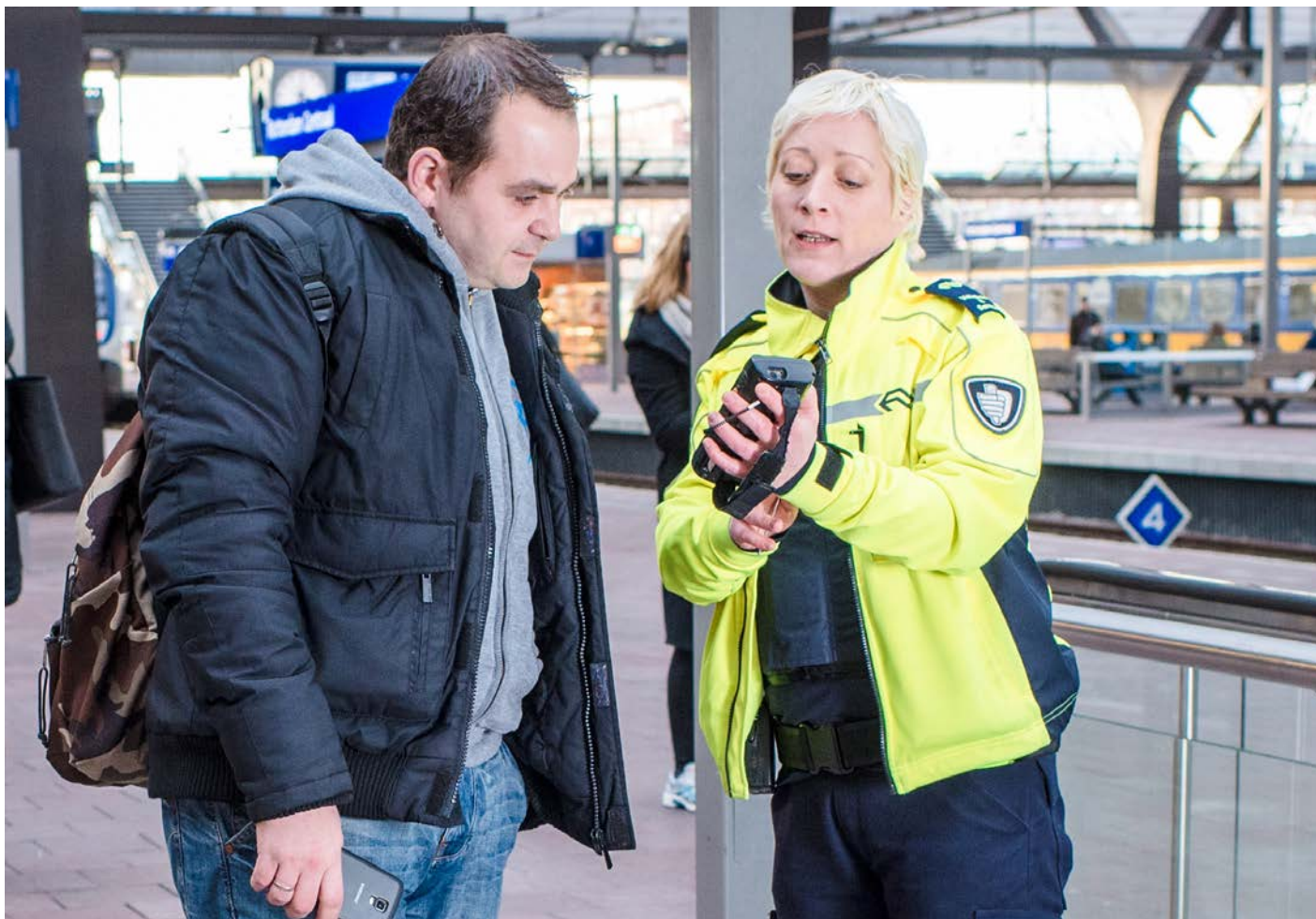
Transparantie

NS is opgenomen in de vaste onderzoeksgroep van de Transparantiebenchmark. Dit 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 197 punten op een schaal van 200 bezet NS de 3e plek op de 2016 Transparantieladder (2015: 4e). Het is onze ambitie een top 10-notering te behouden. De top 5:

1. Alliander
2. Schiphol Group
3. NS
4. Unilever
5. Nederlandse Gasunie

Onze strategie



NS presenteerde op 1 maart haar nieuwe strategie Spoorlags Beter. Hiermee richten we ons op onze kernactiviteiten met als doel de prestaties voor de reizigers te verbeteren. NS focust zich op het realiseren van de afgesproken concessie-kpi's in 2019. Tegelijkertijd is NS bij uitstek een onderneming die zich richt op de lange termijn. Nederland staat de komende decennia voor grote economische, sociale en duurzaamheidsuitdagingen. Het realiseren van goede verbindingen die beantwoorden aan de behoeften van reizigers, bedrijven en instellingen is een uitdaging waar NS graag een bijdrage aan levert.

Waarom een nieuwe strategie?

NS is afgelopen jaren gemiddeld beter gaan presteren. Maar dat geldt niet op alle trajecten en voor alle reizigers. Gemiddeld goed is ook niet goed genoeg. Reizigers willen een comfortabele reis van deur tot deur. In een schone trein die op tijd rijdt, voldoende zitplaatsen heeft en over een goede wifi-verbinding beschikt. Via stations die van wereldklasse zijn. De lat ligt hoog, en terecht. We zijn een maatschappelijk bedrijf met een opdracht: Nederland vooruit helpen. Om deze ambities waar te maken willen we de komende jaren onze prestaties verder verbeteren. De verwikkelingen rond de Fyra en de onregelmatigheden in Limburg hebben onze reputatie geschaad. Deze voorvallen hebben een kant van NS laten zien die niet bij ons past. Het is aan NS om het vertrouwen van onze reizigers terug te verdienen. Dat doen we in Spoorslags Beter door heldere keuzes te maken in het belang van onze reiziger.

In de nieuwe strategie heeft NS keuzes gemaakt, gericht op het verbeteren van prestaties in de periode tot 2019. De midterm review van de HRN-concessie vindt in 2019 plaats. Op dat moment toetst de overheid onder andere of NS de afgesproken streefwaarden voor de prestatie-indicatoren heeft gerealiseerd. Al vanaf 2017 moeten de veranderingen merkbaar worden voor de reiziger.

Missie, visie en ambitie

Onze missie is ervoor te zorgen dat reizigers zich verbonden voelen door NS. Het is onze ambitie om samen met partners de reiziger regie te geven over zijn reis van deur tot deur. Zo dragen wij bij aan betaalbare en duurzame mobiliteit in Nederland.

Voor 2019 is het onze ambitie om te slagen voor de midterm review door de reiziger op 1, 2 en 3 te zetten. We voeren een duurzame robuuste treindienst heel goed uit en bieden een drempelloze deur-tot-deurreisbeleving. Daarbij bieden we de reiziger optimale controle, vrijheid en waardering. Om dat te realiseren, kiezen we in onze strategie Spoorslags Beter voor drie kernactiviteiten:

1. **Betere prestaties op het hoofdrailnet, inclusief HSL en daarmee samenhangende internationale treindiensten.**

Dit betekent een betere treinreis, hogere betrouwbaarheid, schonere treinen en investeren in nieuwe treinen. Daarnaast verhogen we frequenties waardoor de dienstregeling voor de reiziger verbetert.

2. **Stations van wereldklasse.**

Zonder station geen trein. De stations vormen een essentiële verbinding de deur-tot-deurreis van de reiziger en zijn van grote invloed op onze klanttevredenheid. De reiziger verwacht op stations gemakkelijke aansluitingen, een veilig en comfortabel verblijf, een positieve beleving en herkenbare uitstraling. Dit verzorgen we in nauwe samenwerking met ProRail en in overleg met lokale overheden.

3. **Bijdragen aan een betere deur-tot-deurreis.**

In zijn reis van deur tot deur is NS een van de schakels voor de reiziger. Daarom willen we ook bijdragen aan het eerste en laatste deel van de reis. De reiservaring verbeteren we door de introductie van nieuwe betaalmethoden en nog betere reisinformatie, waarbij gemak voorop staat. We stemmen de dienstregeling zo goed mogelijk af met bus, tram en metro, bieden ketendiensten aan zoals OV-fiets en Zonetaxi en zorgen ervoor dat de stations als comfortabele multimodale knooppunten fungeren voor de reiziger. Dit doen we samen met overheden, andere vervoerders, infrabeheerders en consumentenorganisaties. Zo geven we de reiziger maximale regie op zijn eigen reis.

Door ons te richten op deze drie kernactiviteiten zetten we de reiziger daadwerkelijk op 1, 2 en 3 en geven we verdere invulling aan onze maatschappelijke rol om duurzame mobiliteit in Nederland te versterken. In alles wat we doen staat één vraag centraal: 'Wordt de reiziger hier beter van?' Om deze reden investeert NS de komende jaren ruim 3 miljard euro in deze kernactiviteiten, met onder andere de aanschaf van nieuwe treinen, het aanbieden van betere

reisinformatie en betere wifi, het introduceren van nieuwe betaalmethodes en het verder verbeteren van stations.

Keuzes voor het NS-portfolio

Met de keuze voor de drie kernactiviteiten heeft NS haar complete aanbod van diensten en producten beoordeeld en hierin heldere keuzes gemaakt: NS doet tot 2019 niet mee met aanbestedingen van regionale spoorconcessies en we nemen afscheid van Qbuzz. Ook dragen we een deel van ons vastgoed en onze retail over naar derden. We blijven als concessiehouder van de formules nauw betrokken, zien toe op kwaliteit en bewaken dat die past binnen de beoogde beleving van stations. In het Verenigd Koninkrijk en Duitsland kiezen we voor gerichte groei.

Regionale spoorconcessies en Qbuzz

Met de primaire focus op het hoofdrailnet biedt NS tot 2019 niet meer op regionale spoorconcessies. Hiermee wordt onze samenwerking met regionale vervoerders en lokale overheden makkelijker: we zijn partners. Die intensievere samenwerking is nodig om een goed aanbod van deur tot deur te leveren. Daarom heeft NS eveneens besloten op termijn afscheid te nemen van Qbuzz en hebben we ons belang in HTM in 2016 afgestoten. Dit proces doen we zorgvuldig, in het belang van de medewerkers en de waarde van het bedrijf.

Retail en vastgoed

Tien jaar geleden waren er geen marktpartijen die op het station wilden ondernemen, zodat NS zelf, mede op verzoek van de overheid, is gestart met de exploitatie van retail om de stations aantrekkelijker en leefbaarder te maken. Dat is gelukt. Inmiddels zijn er veel marktpartijen die de ervaring, kennis en omvang hebben om retail te exploiteren op stations. Dat biedt NS de mogelijkheid om delen van de exploitatie aan andere partijen over te laten. Wel borgen we goed dat de kwalitatieve verbeteringen van de afgelopen jaren niet verloren gaan. De Kiosk, Railcatering en de StationsHuiskamer blijven een vertrouwd aanbod van NS: deze staan in directe verbinding met de reiziger en behoren daarmee tot onze kernactiviteiten.

NS bezit grond en vastgoed dat niet direct bijdraagt aan de strategische focus op het station en stationsgebied. Het beleid om niet-strategische gronden te verkopen heeft NS een aantal jaren geleden ingezet en dit handhaven we ook de komende jaren.

Gerichte groei in het buitenland (Prepare, Learn & Earn)

De buitenlandse activiteiten van dochtermaatschappij Abellio breiden we gericht en met inachtneming van het ondernemersrisico uit in een beperkt aantal geliberaliseerde Europese markten. De focus hierbij ligt op Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Zo blijft NS ervaring opdoen op de Europese spoormarkt en bereidt het bedrijf zich voor op eventuele verdere liberalisering op het spoor. Kennis en ervaringen uit het buitenland passen we meer dan voorheen toe voor de reiziger in Nederland. Daarbij bieden we op concessies met een beheerst risicoprofiel.

Hoofddoelstellingen

Om de ambitie van NS te realiseren focussen we op 5 hoofddoelstellingen voor 2019.

1. Klanttevredenheid hoofdrailnet (inclusief HSL-Zuid) 80%.
2. Realiseren van alle HRN-streefwaarden <link naar volgende paragraaf>
3. Reizigersgroei van 1,5% bovenop de totale groei van de mobiliteit
4. Rendement op eigen vermogen van +/- 5,5%
5. Effectieve organisatie

Strategische thema's

NS gaat bovenstaande hoofddoelstellingen voor 2019 halen door zich te richten op 8 strategische thema's. Binnen deze thema's zijn activiteiten, projecten en programma's geclusterd en gekoppeld aan meetbare doelstellingen.

1. *Aantrekkelijk fysiek aanbod*: onze reizigers krijgen een treindienstregeling die aansluit bij hun behoeften door een drempelloze en robuuste deur-tot-deurreis, samen met partners;
2. *Klantbeleving optimaliseren*: de reisbeleving van elke reiziger wordt geoptimaliseerd op de kernbehoeften van de reiziger (controle, vrijheid, waardering) door waardevolle service en persoonlijke en intuïtieve dienstverlening;
3. *Prestaties HSL-Zuid*: onze reizigers ervaren betrouwbare dienstverlening op de HSL door continu aandacht te geven aan alle stappen in de bestaande dienstverlening en nieuwe aantrekkelijke diensten robuust te introduceren;
4. *Perfekte uitvoering*: onze basisprestatie voor reizigers verbetert continu door rolvaste uitvoering, conform plan, snelle besluitvorming en reisinformatie bij verstoringen, en continue verbetering van de uitvoering;
5. *Nieuw en gemoderniseerd materieel*: onze reizigers ervaren meer zitplaatsen en meer comfort door geruisloze introductie en effectieve inzet van nieuw en gemoderniseerd materieel in de dienstverlening;
6. *Organisatieverbetering*: NS ontwikkelt zich tot een slagvaardigere en resultaatgerichte organisatie met effectief leiderschap dat handelt binnen de afgesproken normen en waarden;
7. *Stations van wereldklasse*: alle reizigers genieten van voorzieningen van topkwaliteit op onze stations, waardoor zij hier prettig verblijven en hun tijd optimaal benutten
8. *Abellio: Prepare, Learn & Earn*: Nederlandse reizigers profiteren doordat NS leert van haar internationale activiteiten.

Activiteiten en prestaties in 2016

De eerste merkbare resultaten van de nieuwe strategie voor de reiziger verwachten we in de loop van 2017. In 2016 zijn voor de uitvoering van de strategie onder andere de volgende acties ondernomen:

- Het verkoopproces voor Qbuzz is gestart. NS verwacht dit proces, volgens planning, in 2017 af te ronden.
- NS heeft begin december haar aandelen in HTM verkocht aan de gemeente Den Haag.
- In 2016 heeft NS de overdracht van haar retailformules Burger King, Ola Happiness Station en La Place aan de markt geëvalueerd. De hieruit getrokken lessen gebruiken we in de overdracht van de overige formules. De overdracht van de retailformules naar de markt verloopt volgens plan. We blijven als concessiehouder van de formules nauw betrokken, zien toe op kwaliteit en bewaken dat die past binnen de beoogde beleving van stations.
- Implementatie van een nieuwe topstructuur, waarmee de directie gezamenlijk verantwoordelijk is voor de prestaties op het hoofdrailnet. Hiermee reflecteert de samenstelling van de raad van bestuur de prioriteiten die zijn gesteld in de strategie Spoorlags Beter. In deze structuur wordt bovendien meer gestuurd op processen en worden de silo's in de organisatie doorbroken zodat samenwerking wordt ondersteund. Het dichterbij elkaar brengen van de vervoers- en onderhoudsorganisatie is hier een voorbeeld van en moet zorgen voor een hogere beschikbaarheid van treinen, wat weer zorgt voor een hogere zitplaatskans.
- Gelijktijdig is gewerkt aan de professionalisering van governance, risk en compliance.

NS is transparant over haar prestaties en rapporteert elk half jaar via haar website de score op de in de concessie vastgestelde KPI's met een uitgebreide verantwoording. De prestaties van NS in 2016 op de in de concessie vastgelegde KPI's:

Concessie KPI	Prestatie in 2016	Streefwaarde 2019
Algemeen klantoordeel Binnenland HRN	77%	80%
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	78%	75%
Klantoordeel sociale veiligheid in de trein en op het station	87%	83%
Reizigerspunctualiteit (gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder)	91,3%	92,3%
Aandachttrajecten reizigerspunctualiteit (gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder)	94,3%	95,6%
Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid diensten (voor zover toerekenbaar aan NS)	93,7%	96,0%
Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders op de belangrijke knooppunten	94,3%	95,2%
Vervoercapaciteit reizigers in de spits (HRN)	98,7%	99,2%
Aandachttrajecten t.a.v. vervoercapaciteit in de spits	96,8%	97,5%
Vervoercapaciteit reizigers in de spits HSL-Zuid diensten (binnenland)	87,6%	99,2%
Reisinformatie in de treinketen	85,8%	82,0%
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	82,0%	80,0%

Ontwikkelingen op lange termijn

Ontwikkelingen marktordening Nederlandse spoormarkt

Drie ontwikkelingen zullen de komende jaren van invloed zijn op de inrichting van de Nederlandse spoormarkt en daarmee op de positie en de rol van NS: het onderzoek naar marktordening op het Nederlandse spoor door het kabinet, het besluit tot herpositionering van ProRail door het kabinet en Europese besluitvorming aangaande het Vierde Spoorwegpakket. Op advies van de parlementaire enquêtecommissie Fyra is het kabinet in 2016 een onderzoek gestart naar de marktordening op het Nederlandse spoor. De hiervoor ingestelde onderzoekscommissie zal waarschijnlijk in de tweede helft van maart 2017 met haar bevindingen komen. NS draagt bij aan dit onderzoek door het aanleveren van informatie en data.

De staatssecretaris van IenM heeft in 2016 het voornemen geuit om ProRail te herpositioneren tot zelfstandig bestuursorgaan. Deze verandering en het behoeden van de reiziger voor mogelijk hieruit voortkomende negatieve gevolgen zal in de komende jaren van NS en alle partijen in de sector aandacht vragen. Goede samenwerking en verbinding met ProRail zijn voor NS van groot belang.

Verder heeft de Europese Commissie in 2016 een akkoord bereikt over het Vierde Spoorwegpakket. De komende jaren wordt dit akkoord verder uitgewerkt in wet- en regelgeving. De implementatie van dit pakket zal de zorg en aandacht vragen van alle betrokkenen in de Nederlandse spoorsector, waaronder NS.

Anticiperen op groei met mobiliteitsvisie

Nederland staat de komende decennia voor grote economische, maatschappelijke en duurzaamheidsuitdagingen. Het realiseren van goede verbindingen die beantwoorden aan de behoeften van reizigers, bedrijven en instellingen is een uitdaging waar NS graag een stimulerende bijdrage aan levert. Voortbouwend op het spoorsysteem van vandaag, met een hoge veiligheid en hoog prestatieniveau, tegen redelijke tarieven en in combinatie met een goede borging van maatschappelijke belangen.

Op verschillende tafels wordt op dit moment aan een lange termijn mobiliteitsvisie voor Nederland gewerkt, waaronder in het door IenM geregisseerde OV toekomstbeeld, het mobiliteitsberaad (met onder meer RAI en ANWB) en onder leiding van VNO-NCW (Next Level). NS levert een stevige bijdrage aan deze tafels. In lijn hiermee bracht NS samen met de stadsvervoerders van de vier grote steden halverwege 2016 een mobiliteitsvisie naar buiten.

Druk op de mobiliteitsvraag

Verstedelijking zet wereldwijd door. Ook in Nederland laten ramingen zien dat verstedelijking niet alleen in de Randstad maar ook in andere stedelijke gebieden zoals Eindhoven, Arnhem-Nijmegen en Groningen toeneemt. De druk op de mobiliteitsvraag neemt toe, gedreven door grotere bevolkingsdichtheid gekoppeld aan schaarste van ruimte. De groei van de 'hubs' Schiphol, de Rotterdamse haven en de ict-hub (die zich concentreert in Amsterdam, Eindhoven en Groningen) versterkt dit. Als gevolg van de groeiende, geconcentreerde mobiliteitsvraag dreigt de Randstad dicht te slibben en ontstaan knelpunten op verschillende punten in het mobiliteitssysteem: in de vorm van toenemende congestie en vertragingen op de weg, problemen met uitstoot en ruimtebeslag in dichtbevolkte gebieden en volle treinen. Tegelijkertijd ontwikkelt het mobiliteitslandschap zich in de komende jaren snel met de opkomst van nieuwe vormen van (elektrisch, zelfrijdend, vraaggestuurd) vervoer over de weg en op het spoor die naadloos onderdeel moeten gaan uitmaken van het mobiliteitssysteem. Dit gebeurt tegen de achtergrond van een veranderend sentiment bij met name de jongere generaties, waarbij een verschuiving van bezit naar gebruik ook zijn weerslag vindt op mobiliteit.

NS draagt bij aan mobiliteitsveranderingen

De rode draad die zich aftekent in de mobiliteitsvisie is dat Nederland, om de economische, sociale en duurzaamheidsuitdagingen waar we in de komende decennia voor staan effectief aan te gaan, behoefte heeft aan een sterk OV. Een belangrijke sleutel daarvoor ligt in het verbeteren van de deur-tot-deurreis voor de reiziger. De deur-tot-deurreis moet sneller en gemakkelijker en de ontsluiting van Nederland naar Europa (internationale verbindingen) beter. NS ziet het als haar taak om samen met partners een grote bijdrage te leveren aan de mobiliteitsuitdagingen waar Nederland voor staat. NS werkt samen met partners (andere vervoerders, marktpartijen en in samenspel met landelijke, regionale en stadsgewestelijke overheden) aan een snellere en gemakkelijker deur-tot-deurreistijd. Onder andere door aansluitingen tussen verschillende vervoersmodaliteiten te optimaliseren, het voor-en natransport te verbeteren met bijvoorbeeld de OV-fiets en goede fietsenstallingen en te werken aan een steeds betere reisplanner en reisinformatie. Wij zien in de komende jaren nog veel kansen om de deur-tot-deurreistijd en het reisgemak voor de reiziger verder te verbeteren. In 2017 werken wij verder aan concretisering van plannen.

Strategie en materiële thema's

Onderstaand 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. Voor het materiële thema innovatie heeft NS nog geen kpi en risico bepaald.

1. Strategische prioriteiten	2. Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	3. Doelstellingen	4. Resultaten	5. Risicofactoren
Kernactiviteit en materiële thema's	KPI	Doelstelling 2016	Bereikt in 2016	Risico's
Betere prestaties op het hoofdrailnet, inclusief HSL en daarmee samenhangende internationale treindiensten				
Reiziger op 1, 2 en 3 / klanttevredenheid	Klantbeleving¹			Marktordening
	Algemeen klantoordeel	74	77	
	Algemeen klantoordeel HSL-Zuid	68	78	
(Sociale) veiligheid	Sociale veiligheid²			Veiligheid
	Veiligheidsgevoel van reizigers	81	87	
Toegankelijkheid / betrouwbaarheid	Toegankelijkheid³			Instroom nieuw materieel
	Vervoerscapaciteit in de spits	98,7	98,7	
	Vervoerscapaciteit in de spits aandachtstrajecten	96,5	96,8	
	Vervoerscapaciteit HSL-Zuid	97,5	87,6	HSL-aanbod
	Bezettingsgraad			Instroom nieuw materieel
	Bezettingsgraad	geen kpi meer in jv	31%	
	Bezettingsgraad dal	geen kpi meer in jv	28%	
Duurzaamheid	Duurzame bedrijfsvoering⁴			
	Perceptie van NS als duurzaam bedrijf	top 10 in 2020	17	
	Energie-efficiëntie tractie	70%	74%	
	Afvalrecycling	80% hergebruik in 2020	33%	
Punctualiteit / betrouwbaarheid	Punctualiteit³			Marktordening, Infracapaciteit, betrouwbaarheid IT
	% reizigerspunctualiteit	90,0	91,3	
	% reizigerspunctualiteit aandachtstrajecten	93,7	94,3	
	% reizigerspunctualiteit HSL-Zuid	94,0	93,7	
	Materieelonttrekking onderhoud	12	10	
	Spoorwegveiligheid⁵			
	Aantal passages rood sein (NL)	51	46	
Transparantie?	Transparantie			Verandertrajecten
	Positie transparantiebenchmark	top 10	3	
Aantrekkelijke en zorgzame werkgever	Medewerkers⁶			Veiligheid
	Medewerkersbetrokkenheid	geen	7,3	

1. Strategische prioriteiten	2. Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	3. Doelstellingen	4. Resultaten	5. Risicofactoren
	Medewerkers met een arbeidsbeperking	200 vóór 2018	75	
	Vrouwen in senior management	geen	30%	
	Positie index beste werkgever	geen kpi	19	
	LTIF⁷	--	1,4	
	Ziekteverzuim	5,1	5,1	

Maatschappelijke impact:

- 1 Mobiliteit
- 2 Sociale veiligheid
- 3 Reistijd
- 4 Milieu
- 5 Veiligheid
- 6 Opleiding
- 7 Arbeidsveiligheid

1. Strategische prioriteiten	2. Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	3. Doelstellingen	4. Resultaten	5. Risicofactoren
Kernactiviteit en materiële thema's	KPI	Doelstelling 2016	Bereikt in 2016	Risico's
Stations van wereldklasse				
Voorzieningen op stations	Stationsbeleving			
	Klantoordeel stations	68%	69,9%	

1. Strategische prioriteiten	2. Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	3. Doelstellingen	4. Resultaten	5. Risicofactoren
Kernactiviteit en materiële thema's	KPI	Doelstelling 2016	Bereikt in 2016	Risico's
Bijdragen aan een betere deur-tot-deurreis				
Drempelloos reizen van deur tot deur	Reisinformatie¹			Betrouwbaarheid IT
	Informatie bij ontregelingen	75%	82%	
	Klantoordeel reisinformatie in de keten	78%	86%	
	Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders	93,7%	94%	

Maatschappelijke impact:

- 1 Reistijd

1. Strategische prioriteiten	2. Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	3. Doelstellingen	4. Resultaten	5. Risicofactoren
Kernactiviteit en materiële thema's	KPI	Doelstelling 2016	Bereikt in 2016	Risico's
Risicomanagement				
Risicomanagement	Risicomanagement	4x per jaar rapportage	100%	
	Beheersing significante risico's			

1. Strategische prioriteiten	2. Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	3. Doelstellingen	4. Resultaten	5. Risicofactoren
Kernactiviteit en materiële thema's	KPI	Doelstelling 2016	Bereikt in 2016	Risico's
Financiën				
Financiële positie	Financiële positie¹			Onvoldoende bedrijfsresultaat, Brexit
	Opbrengsten		5.093	
	ROE		6,2%	
	Investerings (in mln. euro's)		791	

Maatschappelijke impact:

1 Bestedingen

1. Strategische prioriteiten	2. Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	3. Doelstellingen	4. Resultaten	5. Risicofactoren
Kernactiviteit en materiële thema's	KPI	Doelstelling 2016	Bereikt in 2016	Risico's
Abellio				
Activiteiten in Europa	geen kpi voor beschikbaar	nvt	nvt	ScotRail, Brexit

Managen van risico's



Om de risico's integraal te managen heeft NS een three-lines-of-defence model ingericht. Uitgangspunt van het model is dat de eerste lijn (de business) verantwoordelijk is voor de beheersing van haar processen. De tweede lijn (waar risicomanagement onderdeel van is) ondersteunt, adviseert en bewaakt of het lijnmanagement zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. De derde lijn (internal audit) controleert of het systeem van risicobeheersing en interne controle daadwerkelijk functioneert.

Bij het uitvoeren van de dienstverlening staat NS 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. Het NS Risk Framework moet borgen dat we adequaat omgaan met de belangrijkste risico's tijdens besluitvorming en in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Organisatie, governance en rapportage

De bedrijfsonderdelen en de raad van bestuur zijn verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's. Risico's hebben zo een eigenaar binnen de organisatie. Risicomanagers ondersteunen de business bij het identificeren van risico's en het monitoren van de ontwikkeling van de beheersing van significante risico's. Om een meer uniforme en onafhankelijke werkwijze te realiseren en risicomanagers breed in te kunnen zetten, vallen de risicomanagers onder de directeur Risicobeheersing.

Elk kwartaal worden de risico's per bedrijfsonderdeel gerapporteerd en besproken in de raad van bestuur als onderdeel van de planning-en-controlcyclus. Risico's boven de tolerantiegrenzen worden direct gerapporteerd. 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 risk- en auditcommissie.

Risicomanagementsysteem

NS heeft een systeem van risico-identificatie en -beheersing geïmplementeerd. We identificeren risico's, handelen daarnaar en rapporteren daarover. Kwantificering van risico's, zowel bij strategische besluitvorming als de dagelijkse bedrijfsvoering, krijgt daarbij meer aandacht. Door samen met de business integraal risicomanagement op te zetten en systematisch risicoafwegingen te maken (afgezet tegen de 'risicobereidheid'), wordt de sturing krachtiger. We zijn daardoor beter in staat om mogelijke knelpunten of kansen vroegtijdig te signaleren en daar gericht en proactief op te sturen.

Risicobereidheid en -toleranties

In 2016 heeft de raad van bestuur haar risicobereidheid opnieuw gedefinieerd voor acht thema's. De definitie van de risicobereidheid volgens de raad van bestuur:

Categorie	Risicobereidheid	Toelichting, NS accepteert
Operationeel	Mijdend	geen of minimale afwijkingen van operationele doelstellingen
Veiligheid	Mijdend	geen of minimale afwijkingen van veiligheidsdoelstellingen
Integriteit & Compliance	Mijdend	geen of minimale afwijkingen van integriteit & compliance-doelstellingen
Medewerkers	Neutraal	bepaalde afwijkingen van human resource-doelstellingen
Groei	Nemend	ruimere afwijkingen van groei-doelstellingen
MVO	Nemend	ruimere afwijkingen van duurzaamheidsdoelstellingen
Financiën	Neutraal	bepaalde afwijkingen van financiële doelstellingen
Reputatie	Mijdend	geen of minimale afwijkingen van reputatiedoelstellingen

Ten opzichte van vorig jaar heeft de raad van bestuur haar risicobereidheid voor de categorie Reputatie aangescherpt van neutraal naar mijdend. De risicobereidheid voor de categorie Groei verschoof van neutraal naar nemend. De risicobereidheid geeft vervolgens richting aan het bepalen van toleranties (ondergrenzen) bij doelstellingen en kpi's. In het kader van het businessplan- en budgetteringsproces zijn bij de belangrijkste NS-kpi's ondergrenzen bepaald. Verdere doorvertaling van de kpi's en bijbehorende ondergrenzen binnen de organisatie vindt

in 2017 plaats, zodat alle medewerkers direct betrokken worden bij het realiseren van doelstellingen en het risicomanagement.

Risico-identificatie en -beheersing

Het systeem van risico-identificatie en -beheersing 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. NS Risk adviseert de raad van bestuur en raad van commissarissen onder andere bij investeringsvoorstellen groter dan € 5 miljoen, bijvoorbeeld investeringen in treinmaterieel of vastgoed, en bij biedingen op concessies in binnen- en buitenland. Dit doet NS Risk gezamenlijk met Business Control Group en NS Legal. NS heeft tevens een 'business control incident regeling', met als doel om naar aanleiding van incidenten inzicht te krijgen in leemtes in het interne beheersingssysteem en deze te verbeteren.

Tools en IT-ondersteuning

In bepaalde gevallen voert NS ook stresstesten uit. De risico's met een hoge prioriteit worden verder uitgewerkt met bow-tie-analyses. Hierdoor verkrijgen we een goed inzicht in oorzaken en gevolgen van de risico's, maar ook in de aanwezige en ontbrekende beheersmaatregelen. Er is nog geen sprake van een geïntegreerde Enterprise Risk Management tool of systeem. Dit zal in de komende jaren worden opgezet, eventueel als onderdeel van een bredere Governance, Risk en Compliance-tool.

Risicocultuur

Risicomanagement moet een onderdeel worden van ons dna, zonder dat het de bedrijfsvoering verlamt. In 2017 start binnen NS een cultuurprogramma waarvan risicomanagement een onderdeel is. Het risicobewustzijn van medewerkers zal hierdoor moeten toenemen.

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. 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 raad van bestuur de belangrijkste concernrisico's vastgesteld op basis van onder andere de geïdentificeerde risico's in de bedrijfsonderdelen. Hierbij heeft het bestuur gekeken naar de relatie met het realiseren van de strategische doelstellingen en de materiële thema's. De concernrisico's staan in de risicomatrix en komen hieronder uitgebreid aan bod, evenals de mutaties in het risicoprofiel ten opzichte van 2015. Voor de financiële risico's verwijzen wij naar het hoofdstuk 'financieel risicobeheer' in de Jaarrekening.

Belangrijkste mutaties in risicoprofiel ten opzichte van 2015

Marktordening, Brexit en ScotRail zijn toegevoegd. Het marktordeningsrisico is toegenomen als gevolg van de gevraagde marktordeningsstudie tijdens de parlementaire enquête Fyra. Het ScotRail-risico is ontstaan door onrust in Schotland (stakingen, operationeel resultaat en

negatieve aandacht in pers, economische ontwikkelingen en infrastructurele transformatie). Het afgelopen jaar is een intensief traject gevolgd om het risico te reduceren dat we als bedrijf niet voldoen aan de Spoorwegwet en de Mededingingswet. Verder hebben we het risico dat we geen *level playing field* hanteren voldoende gereduceerd door het implementeren van diverse maatregelen waardoor het geen toprisico meer is. Wel blijven we continu aandacht besteden aan integer handelen, onder andere als onderdeel van het uit te rollen cultuurprogramma. Het risico van het besturen van Abellio 'at arms length' is geen toprisico meer. Er zijn afspraken met het ministerie van Financiën gemaakt over de kaders waarbinnen Abellio mag ondernemen. Daarbij is de governance aangepast zodat een goede balans ontstaat tussen sturing op afstand en de beheersing van risico's.

Toelichting concernrisico's 2016 en in de toekomst

In onderstaand overzicht hebben we de concernrisico's toegepast op de COSO-risicogebieden van NS. Het overzicht benoemt per concernrisico de belangrijkste maatregelen, geeft de trend omtrent de beheersing aan en zet het gewenste risicoprofiel (blauwe stip) af tegen het huidige risicoprofiel (grijze stip). De actuele performance is gebruikt om een inschatting te maken van het huidige risicoprofiel.

Risicogebied	Risico	Maatregelen	Trend	Risicobereidheid		
				Mijdend	Neutraal	Nemend
Strategisch	Marktordening: wegvallen bedrijfsactiviteiten en resultaatbijdrage	Performanceverbetering door uitvoeren diverse programma's waardoor kans op onderhandse gunning wordt vergroot. Intern NS een team opgezet dat vraagstuk volgt.	=			
	Instroom nieuw materieel: niet tijdig en conform beoogde kwaliteit realiseren	NS voert de programma's Smooth Introduction en Behandelen Opstelcapaciteit uit om een overzicht te hebben en de instroom goed te kunnen coördineren.	-			
Operationeel	Verandertrajecten: veranderingen niet of te laat realiseren	Portfoliomanagement op NS-niveau professionaliseren. Management bespreekt periodiek de veranderagenda. HRM werkt aan het vergroten van kennis op veranderkundig gebied.	=			
	HSL Aanbod: te laat of niet conform kwaliteit opleveren	Programma IHA werkt samen met de lijnorganisatie aan een goede introductie van nieuwe producten. Verbeterteam IC direct opgezet. Versnelling IC Brussel mogelijk vanaf eind 2017.	=			
	Infra: tekort aan infracapaciteit en achterblijvende kwaliteitsverbetering	Intensieve samenwerking (ook in programma's) met ProRail en lenM zodat de Lange Termijn Spooragenda wordt gerealiseerd.	-			
	Betrouwbaarheid IT: niet voldoen aan de operationele en IT-beveiligings-eisen van IT-systemen.	IT-continuïteit is verbeterd doordat NS grotendeels is overgegaan naar nieuwe IT-omgeving. Kritische applicaties worden vervangen, meer aandacht voor cyberrisico's.	=			
	ScotRail: tegenvallende operationele performance	Performance Improvement Plan opgesteld dat er op gericht is de operationele performance weer op niveau te brengen per Q1 2017. Verder initiatieven die op (middel)lange termijn tot resultaat leiden.	+			
	Veiligheid: tegenvallende operationele performance	Verbeterprogramma's STS en ERTMS om beveiliging op het spoor te standaardiseren en te verbeteren. Er komt één VMS en één afdeling HSQE. Terrorismedreiging wordt nauw gemonitord.	=			
Financieel	Onvoldoende bedrijfsresultaat: onvoldoende bedrijfsresultaat en operationele cashflow genereren	Professionaliseren portfoliomanagement op NS Groep-niveau. Overleg met ministerie van lenM over tarief-differentiatie. Focus op kostenbesparingen en omzet-verhoging.	=			
	Brexit: druk op winstgevendheid door politieke en economische onzekerheden	Voor nieuwe biedingen worden onzekerheden ingeprijsd. Actief stakeholdermanagement.	=			
Compliance	-					

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 volgende risico's: instroom nieuw materieel, verandertrajecten, HSL-aanbod en infra.

Marktordening

Omschrijving

Het risico dat de politiek kiest voor opsplitsing van de HRN-concessie, openbare aanbesteding van (delen van) de HRN-concessie of afsplitsing van NS Stations waardoor bedrijfsactiviteiten (ten dele) wegvallen en winstgevendheid onder druk komt te staan.

Toelichting

Het kabinet heeft dit voorjaar het marktordeningsonderzoek aangekondigd in reactie op de Fyra-enquête. Dit onderzoek moet inzicht geven in de meest effectieve borging van het belang van goed en betaalbaar spoorvervoer en de mate van marktwerking die daar mee consistent is. Een volgende regering kan op basis van het onderzoek conclusies trekken. Op verzoek van de Tweede Kamer wordt ook de vervlechting van NS-activiteiten in het onderzoek betrokken, zoals het vervoer op het hoofdrailnet en de exploitatie van de stations in Nederland. Tevens komt er een vergelijking met andere spoorbedrijven in de EU en zal er rekening worden gehouden met Europese regels, zoals vastgelegd in het Vierde Spoorwegpakket.

Maatregelen

Binnen NS lopen diverse verbeterprogramma's. De effecten van deze programma's moeten er voor zorgen dat onze performance dusdanig goed is, dat de kans op onderhandse gunning van de HRN-concessie wordt vergroot.

NS heeft voor het marktordeningsvraagstuk een team opgezet van medewerkers van de afdeling strategie en diverse experts in de organisatie die de onderzoekscommissie van gevraagde informatie voorzien. Verder gaat dit team na wat de gevolgen van de verschillende scenario's kunnen zijn voor NS en het businessmodel.

Trend beheersing

Voor dit strategische risico heeft NS maatregelen genomen. De onderzoekscommissie zal de diverse voor- en nadelen van de verschillende ordeningsscenario's aangeven. Hierna kan politieke besluitvorming volgen. Het vraagstuk kent daarom nog vele onzekerheden. Beheersing is daarom gelijk gebleven.

Restrisico

Midden. Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan bij het gewenste risicoprofiel.

Instroom nieuw materieel

Omschrijving

Het risico dat we door een tekort aan onderhouds-, opstel- en behandelcapaciteit en onvoldoende opgeleid personeel niet in staat zijn om piek aan instroom van nieuw materieel tijdig en conform beoogde kwaliteit te realiseren, waardoor er druk ontstaat op de vervoerscapaciteit en we onze klanten niet het comfort kunnen leveren die ze verlangen.

Toelichting

NS heeft in korte tijd veel nieuw materieel ingekocht en laat gereviseerd materieel opnieuw instromen. Tegelijk verandert de aard van het onderhoud door installaties op het dak in plaats van onder de trein, nieuwe technologieën en wijzigt de verdeling van het materieel over de onderhoudslocaties. De planning van de onderhoudscapaciteit is strak en kent geen uitlopmogelijkheden meer. Voor opstellen en behandelen zijn aanvullende maatregelen vanuit de sector (ProRail, lenM, NS en andere vervoerders) nodig om het groeiende tekort voldoende in te vullen. Ook komt de spoorcapaciteit verder onder druk te staan door uitbreiding van de dienstregeling en buitendienststellingen in verband met de vele werkzaamheden aan het spoor.

Tot slot moeten we door de vele veranderingen die al spelen, waken voor overbelasting van onze mensen en organisatie. Dit vraagt het nodige aan voorbereiding en executiekracht binnen onze organisatie, maar hierbij zijn we deels ook afhankelijk van de executiekracht van onze ketenpartners.

Maatregelen

NS heeft twee programma's opgezet: het programma Behandel- en Opstelcapaciteit samen met ProRail en het programma Smooth Introduction. Het eerste programma zorgt voor inzicht in knelpunten bij opstel- en behandelcapaciteit en leidt tot mogelijke oplossingen. Het programma Smooth Introduction biedt overzicht en coördineert de instroom van nieuw materieel in de staande organisatie. Hieronder valt ook het borgen van voldoende onderhoudscapaciteit. Dit leidt tot meer voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en realisme bij instroom van nieuw en gereviseerd materieel. Kritieke resources (qua beschikbaarheid en kennis) worden ook inzichtelijk gemaakt om ze effectief in te kunnen zetten en eventuele knelpunten tijdig te signaleren. Daarnaast blijft er een grotere technische reserve achter de hand voor als er zich problemen voordoen met de operationele inzet van nieuw materieel.

Trend beheersing

Hoewel de introductie van de Flirt goed verlopen is, is het risico toegenomen. Ondanks meer inzicht, is de planning op het kritieke pad gekomen. Elke vertraging wordt daarmee een issue. De komende tijd zullen op basis van het verkregen inzicht besluiten volgen ten aanzien van het portfolio aan opstel-, behandel en onderhoudslocaties. Elk van deze keuzes brengt ook weer een bepaald risicoprofiel met zich mee.

Restrisico

Hoog. Ondanks de genomen maatregelen blijft het restrisico op dit moment hoog omdat er nog veel onzekerheden zijn bij de verdere uitwerking. Het huidige risicoprofiel sluit op dit moment nog niet aan bij het gewenste risicoprofiel.

Verandertrajecten

Omschrijving

Het risico dat door het grote aantal projecten, de inhoudelijke complexiteit en de vele onderlinge afhankelijkheden de noodzakelijke veranderingen niet of te laat gerealiseerd worden, met als gevolg dat wij niet voldoen aan de afspraken en verwachtingen van onze stakeholders.

Toelichting

Om onze dienstverlening te verbeteren en operationele targets te realiseren is het nodig (organisatie)veranderingen door te voeren. Deze verdere professionalisering is een uitdaging door de kritieke capaciteit van medewerkers en de benodigde kennis. Daarnaast is het aantal van de veranderingen omvangrijk en zijn de onderlinge afhankelijkheden groot. Als laatste kent NS een hoge complexiteit van de onderliggende processen, waardoor het niet altijd eenvoudig is veranderingen tijdig te realiseren.

Maatregelen

We professionaliseren het portfoliomanagement. Dit is een belangrijk instrument om de grote hoeveelheid programma's en projecten en onderlinge afhankelijkheid adequaat te managen. Het management bespreekt de strategische veranderagenda om beoogde veranderingen gezamenlijk goed en soepel te kunnen implementeren. De afdeling HRM werkt actief aan het vergroten van kennis met betrekking tot verandertrajecten. NS heeft een programma opgezet dat een cultuurverandering tot stand moet brengen binnen NS. Nieuwe projecten beoordelen we op hun bijdrage aan het realiseren van de concessie-kpi's.

Trend beheersing

De toename van het aantal veranderingen en de bijbehorende complexiteit vraagt om extra coördinatie en prioritering. Het verbeteren van portfoliomanagement op NS-niveau zal hier een belangrijke bijdrage aan moeten leveren. De beheersing is vooralsnog gelijk gebleven, de gewenste veranderingen zijn in gang gezet.

Restrisico

Hoog. Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan op het gewenste risicoprofiel.

HSL-aanbod

Omschrijving

Het risico dat we door ERTMS-softwareleveringsproblemen voor de locomotief, overbelasting van bedrijfskritische medewerkers in de organisatie en externe factoren de afgesproken productstappen te laat of niet conform het kwaliteitsniveau opleveren.

Toelichting

Na de problemen met de Fyra is NS een alternatief HSL-aanbod overeengekomen met het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Daarin staat op welk moment NS bepaalde productstappen (dienstregelingen) introduceert met alternatief materieel. Het is nodig nieuwe samenstellingen van materieel (locomotief + rijtuigen) voor de introductie te testen, voordat ze worden toegelaten. NS is daarbij afhankelijk van leveranciers en andere ketenpartners. Daarnaast spelen externe omstandigheden als zijwind een belangrijke rol bij de operationele performance. Bij de introductie van nieuwe productstappen met nieuw materieel is het normaal dat er sprake is van een groeipad qua prestaties. Op dit moment is onze performance nog niet op het gewenste niveau.

Maatregelen

Het programma Implementatie HSL-aanbod bereidt samen met de business de implementatie van de verschillende productstappen voor. Daarin staat voorop dat de staande organisatie zo goed mogelijk in staat wordt gesteld om het nieuwe product te gaan besturen en een daling van de performance te beperken/voorkomen bij de opstart van het nieuwe product. Het materieeldeel van het programma moet ervoor zorgen dat de treinen op tijd beschikbaar zijn om het overeengekomen vervoersaanbod te realiseren. Het materieel moet technisch geschikt, toegelaten en bedrijfszeker zijn. NS heeft een programma opgezet om de performance van de Intercity direct (Amsterdam-Breda) te verbeteren. Dit heeft al geleid tot verbeteringen in de operationele performance, maar het uitvalpercentage blijft nog boven het afgesproken performanceniveau.

De trein IC Brussel wordt mogelijk vanaf december 2017 ongeveer een half uur sneller. De versnelde Benelux-trein is het antwoord van NS op de aanbevelingen van de parlementaire enquête Fyra. Die pleitte voor meer snelle en goedkope treinen naar Brussel.

Trend beheersing

NS heeft diverse maatregelen doorgevoerd waardoor de beheersing van de performance is verbeterd. Desondanks blijft de performance nog onder het gewenste niveau. Ook is de afhankelijkheid van leveranciers en partners kritiek. Het introduceren van nieuwe productstappen kent ook nog een hoog risico. Overall is de beheersing gelijk gebleven.

Restrisico

Hoog. Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan bij het gewenste risicoprofiel.

Infracapaciteit

Omschrijving

Het risico dat door veel grote buitendienststellingen, achterblijvende investeringen en politieke druk op ProRail een tekort ontstaat aan spoorweginfrastructuur en de kwaliteit niet verbetert, waardoor NS de groeiambities en operationele verbeteringen onvoldoende kan realiseren.

Toelichting

NS is voor het uitvoeren van de dienstregeling afhankelijk van voldoende betrouwbare spoorinfrastructuur. De komende jaren heeft NS meer infracapaciteit en hogere infrakwaliteit nodig als gevolg van groeiambities, hoogfrequent rijden en instroom van veel nieuw materieel. Daarbij staat de infra momenteel onder druk door toegenomen veiligheidseisen op onder andere opstelterreinen, milieueisen (geluid) en buitendienststellingen in verband met de vele werkzaamheden aan het spoor. Betrouwbaarheid van de huidige en toekomstige infra is ook cruciaal aangezien dit een grote impact heeft op het realiseren van de afgesproken performance targets in het Vervoerplan.

Maatregelen

NS werkt intensief samen met ProRail en het ministerie van IenM om de infrastructuur te laten aansluiten op de afspraken in het kader van de langetermijnspooragenda. Het programma Beter en Meer is een voorbeeld van een intensieve samenwerking. NS is nauw betrokken bij de voortgang van het planproces bij ProRail en probeert invloed te nemen op verbeteringen zoals genoemd in de 'roadmap' van ProRail. NS werkt samen met ProRail en IenM aan de programma's Behandelen en Opstelcapaciteit, ERTMS en Hoogfrequent Spoor. Ook maakt NS inzichtelijk welke kpi's van NS een relatie hebben met de infrastructuur. We informeren reizigers proactief via diverse communicatiekanalen over buitendienststellingen en zetten waar mogelijk busvervoer in.

Trend beheersing

De beheersing is verslechterd als gevolg van onzekerheid omtrent de gewijzigde aansturing van ProRail, het achterblijvende investeringstempo, toegenomen veiligheidseisen en milieueisen en buitendienststellingen in verband met de vele werkzaamheden aan het spoor.

Restrisico

Hoog. Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan op het gewenste risicoprofiel.

Betrouwbaarheid IT

Omschrijving

Het risico dat door vertraging in de uitvoering van de migratiestrategie, tekort aan kennis en tekort aan capaciteit onze IT-systemen niet aan de operationele en IT-beveiligingseisen voldoen, waardoor we onze strategische ambities niet waar kunnen maken en de continuïteit van onze dienstverlening niet kunnen garanderen.

Toelichting

Voor het uitvoeren van onze dienstregeling en service naar de klant zijn betrouwbare IT-systemen nodig. IT is een steeds belangrijker en kritieke factor in de besturing van onze operatie, met name voor de informatievoorziening aan onze reiziger. Om dit te kunnen faciliteren is het van belang oude IT-systemen te vervangen en huidige en nieuwe IT-systemen te laten draaien op een stabiele, efficiënte en schaalbare IT-infrastructuur. Anders zou dit kunnen leiden tot operationele verstoringen. Hierbij zijn wij mede-afhankelijk van de prestaties van leveranciers. Verder worden cyberrisico's steeds dreigender doordat IT steeds meer

toepassingen kent in de trein, de infra et cetera. De spoorsector wordt digitaler en daarmee ook kwetsbaarder voor cyberrisico's.

Maatregelen

NS voert het project Voorsprong uit, dat de IT-continuïteit binnen NS moet waarborgen. Daarnaast draaien er bij NS diverse oudere bedrijfsapplicaties, waarvoor we de keuze hebben gemaakt om ze te vervangen in plaats van verbeteren. Voor zeer kritieke systemen hebben we aparte programma's opgezet. Het programma Weerbaar is ons antwoord op de toenemende cyberrisico's. In dat kader brengen we onder meer de treinketenrisico's IT in kaart. Portfoliomanagement binnen IT is opgezet om focus aan te brengen in de IT projectenportfolio en allocatie van schaarse middelen. Dit zal bijdragen aan het realiseren van IT-doelstellingen en het beheersen van kosten.

Trend beheersing

Door het project Voorsprong zijn veel applicaties ondergebracht in een stabiel IT-platform. Het vernieuwen van oude applicaties om aan de huidige en toekomstige wensen te voldoen, gebeurt niet in het gewenste tempo. Portfoliomanagement binnen IT heeft bijgedragen aan een betere prioritering en sturing op de IT-projecten en programma's. De afhankelijkheid van leveranciers is groot. Tevens nemen de cyberrisico's toe. Overall is de beheersing gelijk gebleven.

Restrisico

Midden. Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan op het gewenste risicoprofiel.

ScotRail

Omschrijving

Het risico dat tegenvallende operationele performance van ScotRail en de negatieve publiciteit daarover leidt tot verhoogde politieke druk op de organisatie wat kan leiden tot imagoschade voor Abellio en NS. Daarnaast staat de financiële performance onder druk door tegenvallende economische ontwikkeling.

Toelichting

De operationele performance is minder goed dan de afgesproken targets. Als gevolg van onrust en staking van personeel omtrent 'driver controlled operations', werkzaamheden ter verbetering van de infrastructuur (zoals de sluiting van de 'Winchburgh Tunnel' en 'Queen Street') en herfstweer is de performance verslechterd, hoewel ScotRail binnen het Verenigd Koninkrijk relatief goed presteert in relatie tot de grootte en de complexiteit van de franchise. De druk vanuit de media en politiek is hierdoor toegenomen.

Maatregelen

ScotRail heeft een Performance Improvement Plan opgesteld dat ervoor moet zorgen dat de operationele performance zo snel mogelijk weer op niveau komt. De operationele verbeteringen zitten voor een deel ook in initiatieven die op de middellange termijn tot resultaat zullen leiden, bijvoorbeeld het inzetten van nieuw materieel. Om de enorme transformatie van het Schotse spoorvervoer verder in goede banen te houden, onderhoudt ScotRail nauw overleg met de Schotse overheid, Transport Scotland en zit ScotRail in een 'deep alliance' met NetworkRail. Het doel van de Deep Alliance is dat samenwerken tot verminderde impact van de infrastructurele (onderhouds)werkzaamheden en andere, ongeplande verstoringen voor de reiziger en leidt tot een verhoogde punctualiteit. Deze vier partijen hebben nu een gezamenlijk gedragen aanpak ontwikkeld. Dit zal bijdragen aan een verbetering van de dienstverlening aan de reizigers, proactieve communicatie aan reizigers en aan het nakomen van de contractuele verplichtingen van de concessie. Dit is een onderdeel van de

proactieve aanpak om onze reputatie in Schotland te bewaken. Verbetering van de operationele performance en diverse financiële initiatieven zullen bijdragen aan een verbetering van de financiële resultaten.

Trend beheersing

De genoemde maatregelen zullen op korte- en middellange termijn tot resultaat moeten leiden. De effecten zijn deels al zichtbaar. De beheersing is daarom verbeterd.

Restrisico

Midden. Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan bij het gewenste risicoprofiel.

Veiligheid

Omschrijving

Het risico dat door niet naleven van veiligheidsprocedures en inbreuk op het proces door kwaadwillenden een ernstig veiligheidsincident met reizigers en/of medewerkers plaatsvindt. Veiligheid omvat spoorwegveiligheid, sociale veiligheid, security (inclusief terreurdreiging en cybercrime), arbeidsveiligheid, brandveiligheid en voedselveiligheid.

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

Als onderdeel van het Vervoerplan dat NS heeft afgesloten met IenM vinden verbeterprogramma's plaats om (1) het aantal stoptonendsein (STS)-passages verder te reduceren en (2) te werken aan de invoering van het European Rail Traffic Management System (ERTMS) om de beveiliging van het spoor te standaardiseren en te verbeteren. Voor spoorwegveiligheid werkt NS aan het samenbrengen van kennis en ervaringen in één veiligheidsmanagementsysteem.

NS heeft op het gebied van sociale veiligheid & security diverse maatregelen geïmplementeerd op basis van het akkoord met de bonden over de aanpak van agressie. Verder worden via het programma Beheerste Toegang Stations (BTS) op steeds meer stations de toegangspoortjes gesloten, waardoor de sociale veiligheid in het stationsgebied verbetert.

NS onderhoudt nauwe banden met de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV) en de veiligheidsdiensten. NS is voorbereid (plannen, draaiboeken) hoe om te gaan met terreurdreiging, dan wel met een terroristische aanslag. Dit wordt periodiek geoefend in samenwerking met ProRail en andere partijen. NS-medewerkers zijn geïnstrueerd over waar ze op moeten letten en hoe ze dienen te handelen in dergelijke situaties.

Er is een 'safety control board' waarin veiligheidsrisico's, veiligheidsissues en de opvolging worden besproken en gemonitord. In 2016 is gestart met het opzetten van één afdeling voor Quality, Health, Safety & Environment (QHSE).

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 nog steeds goed en daarmee gelijk gebleven. Ondanks de maatregelen kan NS niet uitsluiten dat veiligheidsincidenten plaatsvinden.

Restrisico

Laag. Het huidige risicoprofiel sluit aan op het gewenste risicoprofiel.

Onvoldoende bedrijfsresultaat

Omschrijving

Het risico is dat NS door sterker stijgende kosten in relatie tot de omzetwikkeling onvoldoende bedrijfsresultaat en operationele cashflow genereert, waardoor NS in de toekomst haar strategie niet kan realiseren.

Toelichting

NS dient de komende jaren fors te investeren om de reizigersgroei te faciliteren en te voldoen aan de concessieverplichtingen en toezeggingen aan onze stakeholders. Vanwege het kapitaalintensieve karakter van het bedrijf is de kostenstructuur binnen NS relatief vast en zal verder toenemen als gevolg van uitbreidingsinvesteringen in nieuw materieel en benodigd personeel.

Maatregelen

Portfoliomanagement is een belangrijk instrument om te toetsen of investeringen in voldoende mate bijdragen aan de realisatie van onze strategie. Op het niveau van NS Groep dient portfoliomanagement nog verbeterd te worden. De sturing op staven-, indirecten-, en inhuurkosten en commerciële kosten wordt scherper, wat moet leiden tot kostenbesparingen, operationele verbeteringen en daarmee een verbetering van het financiële resultaat en ruimte voor noodzakelijke investeringen in materieel en verbeteringen voor de reiziger.

Trend beheersing

NS heeft maatregelen genomen voor het verlagen van de kosten, maar ook het verhogen van productiviteit en opbrengsten. Een groot deel van de maatregelen is nog niet klaar, waardoor het effect nog onzeker is. Hierdoor is de beheersing gelijk gebleven.

Restrisico

Hoog. Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan op het gewenste risicoprofiel.

Brexit

Omschrijving

Het risico dat onzekerheid over politieke besluiten van de nieuwe regering, een lagere wisselkoers en dalende economische groei effect hebben op de activiteiten van Abellio UK, waardoor de winstgevendheid onder druk kan komen te staan.

Toelichting

De gevolgen van de Brexit kennen veel onzekerheden. Zo is de verwachting dat de economie minder zal groeien (o.b.v. analyse door Oxford Economics en CEBR), maar de omvang is nog onzeker. Ook is de uitwerking op de wisselkoers van de Britse pond onzeker, hetgeen impact heeft op kapitaalstromen vanuit het Verenigd Koninkrijk naar Nederland. Naast financieel-economische gevolgen is er ook nog grote politieke onzekerheid.

Maatregelen

Commerciële initiatieven worden gereviewd en waar nodig aangepast.

Stakeholdermanagement is een continu proces waarmee strategische intenties van belangrijke stakeholders geïdentificeerd kunnen worden. De impact van de Brexit op financiële performance wordt continu gemonitord en in dat kader worden kostenbesparingsprogramma's versneld opgestart.

Trend beheersing

Abellio heeft diverse maatregelen getroffen om te anticiperen op mogelijke ontwikkelingen. De impact van de Brexit kent echter nog veel onzekerheden. Of de huidige maatregelen voldoende zijn om deze onzekerheden te mitigeren is op dit moment nog niet duidelijk.

Restrisico

Hoog. Het huidige risicoprofiel sluit nog niet aan bij het gewenste risicoprofiel.

Organisatie van duurzaamheid

De borging van duurzaam ondernemen gaat via een formele organisatie die bestaat uit een Duurzaam Ondernemen Council, een Duurzaam Ondernemen Werkgroep, een communicatiewerkgroep en een aantal tijdelijke taakgroepen. Deze organisatie wordt ondersteund door een afdeling Programma Duurzamer Ondernemen, die in 2010 in het leven is geroepen (3 fte met een budget van jaarlijks € 250.000,-). De Council met daarin directieleden van de bedrijfsonderdelen en voorgezeten door de directeur Commercie & Ontwikkeling (lid raad van bestuur 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 raad van bestuur 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 Klimaatneutraal, Circulair en Inclusie.

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.

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. Er hebben zich in 2016 geen wijzigingen voorgedaan in MVO-beleid en -doelstellingen.

Corporate governance



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. 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').

Op 27 januari 2016 zijn de statuten van NV Nederlandse Spoorwegen gewijzigd. Door deze wijziging zijn de statuten van NV Nederlandse Spoorwegen nu in lijn met de door het ministerie van Financiën ontwikkelde algemene standaard voor statuten van staatsdeelnemingen. NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV.

Aandeelhouder

Enig aandeelhouder van NV Nederlandse Spoorwegen is de Nederlandse Staat. De aandeelhoudersrol wordt door het ministerie van Financiën vervuld. Jaarlijks, binnen zes maanden na afloop van het boekjaar, wordt de Algemene Vergadering gehouden. De Algemene Vergadering bespreekt onder meer het bestuursverslag, stelt de jaarrekening en winstbestemming vast, besluit over het verlenen van decharge aan de leden van de raad van bestuur voor het gevoerde beleid, besluit over het verlenen van decharge 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 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 risk & 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

De Corporate Governance Code is per 8 december 2016 gewijzigd. NS zal deze nieuwe Code toepassen en in 2017 de noodzakelijke wijzigingen doorvoeren.

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 raad van bestuur.

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 worden benoemd door de Algemene Vergadering op voordracht van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen stelt het aantal leden van de raad van bestuur vast. Leden van de raad van bestuur kunnen door de Algemene Vergadering worden geschorst of ontslagen. In vervolg op de strategische notitie Spoorlags Beter is vastgesteld dat de raad van bestuur in gezamenlijkheid en meer direct en integraal gaat sturen op de prestaties op het hoofdrailnet. Daarom is de raad van bestuur per 20 juni 2016 uitgebreid. Aan de drie bestaande functies (president-directeur, directeur Financiën en directeur Risicobeheersing) zijn de functies directeur Operatie en directeur Commercie & Ontwikkeling

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.

toegevoegd.

De raad van bestuur bestond in 2016 uit de volgende personen: de heer Roger (R.M.L.H.) van Boxtel, president-directeur, de heer Engelhardt (E.M.) Robbe, directeur Financiën tot 8 april 2016, de heer Bert (A.P.) Schouws, directeur Financiën a.i. van 18 april 2016 tot 18 september 2016, de heer Bert (H.L.L.) Groenewegen, directeur Financiën per 15 september 2016, mevrouw Susi (S.M.) Zijderveld, directeur Risicobeheersing per 1 februari 2016 en mevrouw Marjan (M.E.F.) Rintel, directeur Operatie per 15 juli 2016. Per 1 april 2017 zal de heer Tjalling (T.B.) Smit toetreden tot de raad van bestuur als directeur Commercie & Ontwikkeling. Tot die datum worden de taken behorende bij deze functie waargenomen door de heer Maurice (M.B.) Unck. Nieuwe leden van de raad van bestuur worden benoemd voor vier jaar, waarna herbenoeming kan plaatsvinden. De heer Roger van Boxtel is in 2015 benoemd voor de duur van één jaar. In 2016 is deze tijdelijke benoeming gewijzigd in een benoeming voor de duur van vier jaar vanaf 1 augustus 2015. In arbeidsovereenkomsten met de leden van de raad van bestuur is het recht op een uitkering bij ontslag op initiatief van NS 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 en de met haar verbonden ondernemingen. In geval van een (potentieel) (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 2016 nageleefd.

Executive Committee

Tot 20 juni 2016 had NS een Executive Committee die de raad van bestuur ondersteunde en adviseerde en besluitvormende taken en bevoegdheden had. De opheffing van de Executive Committee volgde op de strategische notitie Spoorslags Beter en de uitbreiding van de raad van bestuur zoals hiervoor omschreven.

De Executive Committee bestond uit de leden van de raad van bestuur en uit die personen die door de raad van bestuur werden benoemd tot lid van de Executive Committee. Tot 20 juni 2016 waren dat (naast de leden van de raad van bestuur) de directievoorzitters van de bedrijfsonderdelen en de directeuren HR en Communicatie & Strategie.

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algehele gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat de raad van bestuur terzijde met raad. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. De raad van bestuur verschaft tijdig alle informatie en middelen aan de raad van commissarissen die nodig zijn voor een goede taakuitoefening. De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in

de statuten van NS en in de reglementen van de raad van commissarissen en zijn commissies. De raad van commissarissen onderschrijft in algemene zin de best practices en principes uit hoofdstuk III van de Code, 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 raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar het functioneren van de raad van bestuur als college en het functioneren van de individuele leden van de raad van bestuur. 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. Nadat de raad van commissarissen weer op de beoogde sterkte van zes leden is, zal het rooster van aftreden van de raad van commissarissen opnieuw worden vastgesteld conform de beginselen van de Code en zodanig zijn dat voorkomen wordt dat te veel commissarissen tegelijk aftreden.

Vanwege de omvang, de diversiteit en de complexiteit van de te behandelen onderwerpen heeft de raad van commissarissen een Risk & 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.

Risk & Auditcommissie

De Risk & Auditcommissie voert haar taken uit volgens het reglement zoals dat door de raad van commissarissen volgens de voorschriften van de Code is goedgekeurd. De Risk & 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 Risk & Auditcommissie bestaat uit drie leden. De Risk & 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 haar 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 staat hier. De nominatiecommissie stelt de selectiecriteria en benoemingsprocedures vast inzake de benoeming van commissarissen en leden van de raad van bestuur. Zij beoordeelt periodiek de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en stelt aan hen een profielschets voor het orgaan voor. Ook stelt zij ten behoeve van de raad van commissarissen een rapportage over het functioneren van het orgaan op en doet zij voorstellen voor (her)benoeming van commissarissen.

Externe accountant

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

Namens de raad van commissarissen is de Risk & Auditcommissie direct verantwoordelijk voor het toezicht op het werk van de externe accountant. Minimaal eenmaal per jaar brengt de risk & 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 Risk & 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

De interne auditor functioneert onder verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. De uitkomsten van de werkzaamheden worden besproken met de Risk & Auditcommissie. De raad van bestuur zorgt er voor dat de Risk & Auditcommissie betrokken is bij het opstellen van het werkplan en dat er afstemming plaatsvindt met de externe accountant. NS Audit heeft een directe lijn met de Risk & Auditcommissie.

NS Beloningsbeleid

De kerndoelstelling van het NS beloningsbeleid is dat dit beleid de raad van commissarissen in staat stelt om goed gekwalificeerde leden van de raad van bestuur aan te trekken en te behouden. Het beloningsbeleid dient de doelstellingen en strategie van NS te ondersteunen en te bevorderen. Tevens wordt in het beloningsbeleid het publieke karakter van NS gereflecteerd.

Doelstellingen en principes

- Met de Staat als enig aandeelhouder, is het beloningsbeleid gebaseerd op toepassing van de beginselen voor het beloningsbeleid voor staatsdeelnemingen;
- Het bepalen van de functieniveaus vormt een belangrijk bouwblok voor het vaststellen van de beloningsniveaus;
- Voor het vaststellen van de beloningsniveaus van de raad van bestuur wordt een marktvergelijking gehanteerd op basis van twee referentiemarkten: de (semi-) publieke sector (AMC, Belastingdienst, GVB, Havenbedrijf Rotterdam, ministerie van I&M, ProRail en Vitens) en de Nederlandse private sector, in een verhouding van 60% en 40%;
- Het gehanteerde beloningsbeleid voldoet aan de best practice bepalingen over bezoldiging uit de Corporate Governance code.

Beloningselementen

- Vast inkomen

- Variabele beloning
- Pensioen
- Secundaire arbeidsvoorwaarden

In de jaarrekening is een tabel opgenomen waarin alle beloningselementen worden weergegeven.

Vast inkomen

Het vast overeengekomen bruto jaarsalaris inclusief vakantiegeld van de leden van de raad van bestuur in 2016 was als volgt:

	Functie	Vast inkomen (€)	Genoten vast inkomen (€)
R. van Boxtel	President-directeur	438.600	438.600
B. Groenewegen	Directeur financiën	344.000	101.289
M. Rintel	Directeur operatie	344.000	157.667
S. Zijdeveld	Directeur risicobeheersing	344.000	315.333

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

*) Uitgangspunten:

- Alle medewerkers van NS en Abellio Transport Holdings BV zijn meegenomen in de berekening;
- Bij de berekening zijn de volgende elementen betrokken: de vaste en variabele beloning en de pensioenkosten;
- Bovenstaande elementen zijn van toepassing op zowel de medewerkers als de president-directeur;
- Zowel fulltime als parttime personeel wordt in de berekening betrokken.

Variabele beloning

Alle leden van de raad van bestuur hebben in hun arbeidsovereenkomst afgezien van variabele beloning.

Pensioen

Alle leden van de raad van bestuur nemen deel in de NS-pensioenregeling. Het werkgeversdeel van de pensioenlasten bedraagt voor de gehele raad van bestuur in 2016 € 43.728 (2015 € 15.324). Het werkgeversdeel is 2/3 deel van de totale pensioenlasten.

	Functie	Pensioenlasten (€)
R. van Boxtel	President-directeur	14.171
B. Groenewegen	Directeur financiën	4.169
M. Rintel	Directeur operatie	6.495
S. Zijdeveld	Directeur risicobeheersing	12.990

Op basis van de wetgeving is de pensioenopbouw op een salaris van € 101.519 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 € 101.519. Voor medewerkers die op 1 januari 2015 46 jaar of ouder waren, geldt een overgangsmaatregel. Zij ontvangen aanvullend een leeftijdsafhankelijke bijdrage. Het betreffende percentage wordt eenmalig vastgesteld. Leden van de raad van bestuur ontvingen in 2016 een bijdrage gelijk aan bovenstaande regeling voor NS-medewerkers.

	Functie	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw (€)
R. van Boxtel	President-directeur	40.450
B. Groenewegen	Directeur financiën	8.571
M. Rintel	Directeur operatie	14.448
S. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	26.673

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Op de raad van bestuur zijn de overige secundaire arbeidsvoorwaarden van toepassing die gelden voor alle medewerkers van NS, waaronder ziektekostenregelingen en vervoersfaciliteiten.

Daarnaast bestaan de secundaire arbeidsvoorwaarden voor de raad van bestuur uit een passende onkostenvergoeding, een leaseauto met mogelijkheid en gebruik van communicatiemiddelen. In de leaseregeling bestaat de mogelijkheid om af te zien van een leaseauto, tegen bruto uitbetaling van het leasebedrag. Daarnaast kan beschikt worden over een auto met chauffeur voor zakelijke doelen.

	Functie	Uitbetaling leasebedrag (€)
R. van Boxtel*	President-directeur	-
B. Groenewegen	Directeur financiën	4.629
M. Rintel	Directeur operatie	2.784
S. Zijderveld	Directeur risicomangement	14.410

* De heer Van Boxtel heeft in 2016 gebruik gemaakt van de directieauto met chauffeur en heeft afgezien van bruto uitbetaling van het leasebedrag.

Tevens heeft de onderneming ten behoeve van de leden van de raad van bestuur een ongevallenverzekering en een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten. Er zijn en worden geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan de leden van de raad van bestuur.

Arbeidsovereenkomsten

Leden van de raad van bestuur worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan plaatsvinden telkens voor een periode van vier jaar.

	Functie	Datum in dienst	Einde arbeidsovereenkomst
R. van Boxtel	President-directeur	1 augustus 2015	31 juli 2019
B. Groenewegen	Directeur financiën	15 september 2016	14 september 2020
M. Rintel*	Directeur operatie	1 november 2014	Onbepaalde tijd
S. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	1 februari 2016	31 januari 2020

* Marjan Rintel had reeds een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Per 15 juli 2016 is zij benoemd als lid van de raad van bestuur.

In alle arbeidsovereenkomsten van de leden van de raad van bestuur is een opzegtermijn voor de werkgever opgenomen van vier maanden. Bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst op initiatief van NS bedraagt de beëindigingsvergoeding maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris.

Afgetreden leden van de raad van bestuur

Per 1 juni 2016 is de heer E.M. Robbe (Directeur financiën) uit dienst getreden (in functie tot 8 april).

Zorg voor privacy

NS heeft te maken met omvangrijke gegevensverwerkende processen, vernieuwende technologieën en samenwerkingsverbanden waarbij persoonsgegevens worden uitgewisseld. NS heeft de verantwoordelijkheid om deze verwerkingen van persoonsgegevens in goede banen te leiden. De positie en rol van NS als grote onderneming, midden in de samenleving, versterkt deze verantwoordelijkheid. Overeenkomstig de Wet Bescherming Persoonsgegevens en de Code is de raad van bestuur van NS eindverantwoordelijk voor een goede naleving van de geldende privacywetgeving.

Aan de verwerking van persoonsgegevens worden in toenemende mate hoge eisen gesteld. In het verslagjaar vond daarom een herijking en versteviging plaats van het privacybeleid van NS. Belangrijke onderdelen daarvan zijn het steviger beleggen van taken en bevoegdheden binnen de organisatie, het versterken van de rol van de bedrijfsonderdelen, periodieke training en aandacht voor bewustwording, het opzetten van een rapporteringssystematiek en intensivering van het interne toezicht. Via deze aanpak blijft NS grip houden op de uiteenlopende privacyvraagstukken die binnen het bedrijf spelen.

Integriteit & compliance

Naar aanleiding van de onregelmatigheden bij de bieding op het openbaar vervoer in Limburg is in opdracht van de aandeelhouder en de raad van commissarissen een onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van interne procedures, risicobeheersing, compliance en interne control bij NS (hierna GRC-organisatie). Dit onderzoek is uitgevoerd door Alvarez & Marsal en betrof alle groepsonderdelen en werkmaatschappijen van NS in binnen- en buitenland.

In haar bevindingen stelt Alvarez & Marsal: 'De GRC-organisatie binnen NS is nog niet voldoende op orde om het risico op onregelmatigheden en niet-integer-gedrag zo veel mogelijk te voorkomen en gewenst gedrag te stimuleren. Hierdoor bestaat onvoldoende inzicht in integriteitsrisico's en een verhoogde kans dat integriteitsrisico's onvoldoende worden beheerst. Zowel op gebied van Governance, Risk management als Compliance zijn structurele verbeteringen noodzakelijk om op het terrein van integriteit en onregelmatigheden beter in control te komen en deze risico's te verminderen.'

In het rapport stellen de onderzoekers van Alvarez & Marsal dat het onderzoek geen aanwijzingen heeft opgeleverd van met 'Limburg' vergelijkbare onregelmatigheden. Wel constateren zij dat verbeteringen nodig zijn op het gebied van bekendheid met interne regels en procedures en de ontwikkeling van een cultuur waarin collega's elkaar beter aanspreken op gedrag.

Maatregelen in NS Plan van Aanpak

NS heeft op basis van de aanbevelingen van Alvarez & Marsal het 'NS Plan van Aanpak Governance, Risicomanagement en Compliance' opgesteld, waarin alle doelen en acties zijn vastgelegd. De acties zijn met urgentie opgepakt. NS heeft de aandeelhouder en de raad van commissarissen periodiek over de voortgang van de implementatie van de aanbevelingen gerapporteerd. In december 2016 heeft NS de aandeelhouder per brief inhoudelijk over de voortgang van het plan van aanpak geïnformeerd.

NS In Control

Naast de gebeurtenissen in Limburg hebben ook de parlementaire enquête Fyra en het gewenste *level playing field* (traject om invulling te geven aan Mededingingswet en Spoorwegwet) geleid tot maatregelen en aanbevelingen. Vanwege de overlap van verschillende trajecten is het programmabureau NS In Control opgericht. NS In Control is onder andere

verantwoordelijk voor ondersteuning en het in samenhang monitoren van de implementatie van ruim honderd maatregelen uit het genoemde plan van aanpak.

NS heeft afgelopen jaar belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling naar een bedrijf dat op het gebied van governance, risk en compliance aantoonbaar, ruimhartig en geloofwaardig voldoet aan de standaarden die passen bij de maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid van NS. Daartoe zijn in 2016 ingrijpende veranderingen doorgevoerd in de structuur van de organisatie aan de hand van de herijkte strategie. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe structuur voor de GRC-aanpak binnen NS.

Integriteitsportaal

In december 2016 heeft NS het Integriteitsportaal gelanceerd voor medewerkers met integriteitsvragen. In dit portaal kunnen medewerkers tevens – anoniem – integriteitsissues of misstanden melden. Integriteit en compliance hangen samen met het naleven van beleid en regels. Daarom zetten we een aantal middelen in dat medewerkers helpt het juiste gedrag te vertonen. Bijvoorbeeld om te helpen met vragen over welk beleid wanneer en waarop van toepassing is en voor welk type vragen, dilemma's of klachten zij waar terecht kunnen. Ook heeft NS een bedrijfsbrede e-learning over de gedragscode ontwikkeld. Alle maatregelen, in combinatie met de nieuw ingerichte afdeling Integriteit & Compliance, versterken de bekendheid van medewerkers met regels, compliance officers en vertrouwenspersonen. Een andere maatregel is het verbeteren van het proces van screening en toezicht met het nieuwe screeningsbeleid. Zo hebben we nieuwe criteria vastgesteld voor te screenen functies. En met de interne campagne 'Are you secure' heeft NS het bewustzijn van management en medewerkers op het veilig omgaan met informatie versterkt. De campagne krijgt in 2017 een vervolg voor medewerkers in de operatie. Om informatiebewustzijn te bevorderen hebben we ook trainingen en zogeheten awareness-sessies gehouden.

Three lines of defence

Met het benoemen van een directeur Risicobeheersing binnen de raad van bestuur, verantwoordelijk voor Governance, Risk en Compliance, is GRC op het hoogste niveau verankerd. Binnen GRC hanteert NS het zogeheten 'three lines of defence' principe. De eerste lijn, de bedrijfsonderdelen, zijn primair verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van risico's. De tweede lijn wordt onder meer gevormd door de afdelingen Risk en Integriteit & Compliance. Zij ondersteunen en adviseren de eerste lijn, maar bewaken en toetsen ook dat het management zijn verantwoordelijkheden neemt. De derde lijn vormt de interne audit-afdeling: deze stelt vast of processen en het stelsel van interne maatregelen afdoende werken om op een beheerste wijze de doelstellingen te realiseren.

Cultuurprogramma

Integriteit van een onderneming valt of staat met het gedrag van medewerkers en de keuzes die zij maken. In 2017 start NS met een organisatiebreed programma om een cultuur van openheid, aanspreekbaarheid en voorbeeldgedrag binnen de hele organisatie te bevorderen. Afgelopen jaar hebben we dat voorbereid. Vanaf het najaar van 2016 hebben we gesprekken gevoerd met de managementteams van de grote bedrijfsonderdelen om de bewustwording over integriteit en de rol van leidinggevend te stimuleren. In sessies haalden we voorbeelden op waarbij medewerkers vragen hadden over de toepassing van regels. Deze voorbeelden verwerken we in het cultuurprogramma ter lering voor andere collega's.

Gelijk speelveld

NS heeft in de Nederlandse samenleving een bijzondere maatschappelijke en economische positie. Eerlijke concurrentie staat voorop. Naleving van nationale en internationale wet- en regelgeving is ook daarom belangrijk. In onze strategie hebben wij aangegeven dat NS dit alleen kan bereiken door als een goede partner samen te werken met andere vervoerders. Het is daarbij essentieel dat we (de schijn van) belangenverstrengeling voorkomen. Dit doen we door ruimhartig aan de eisen van de nieuwe Spoorwegwet en Mededingingswet te voldoen. Zo dragen we bij aan eerlijke en open concurrentieverhoudingen.

In nauwe samenwerking met ProRail hebben we een portaal opgezet waar we diensten en voorzieningen in het kader van de Spoorwegwet aan alle vervoerders transparant en non-discriminatoir aanbieden. NS heeft *single points of contacts* (SPOCs) voor de afzonderlijke bedrijfsonderdelen aangewezen, waar vragen van andere vervoerders op zorgvuldige wijze behandeld worden binnen zogeheten Chinese walls. De eerste ervaringen en feedback van andere vervoerders zijn positief en gebruiken we om verder te verbeteren.

In circa 40 trainingssessies zijn meer dan 500 medewerkers, inclusief de raad van bestuur en het topmanagement, door Legal en SPOCs in de Spoorwegwet en Mededingingswet getraind. NS heeft een e-learningmodule ontwikkeld om die kennis op niveau te houden. Voorts is een opzet voor een structureel opleidingsprogramma in Spoorwegwet en Mededingingswet gemaakt.

Juridische nasleep aanbesteding OV in Limburg

Onderzoek door ACM: overtreding Spoorwegwet

De ACM concludeerde in 2015 na een klacht van Veolia dat NS in de aanloop naar de aanbesteding in Limburg de Spoorwegwet heeft overtreden. Op enkele onderdelen werd de klacht van Veolia door ACM afgewezen. Veolia heeft daartegen beroep aangetekend. Op 14 juli 2016 heeft het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB) Veolia in het ongelijk gesteld. Tegen deze uitspraak staat geen verder beroep open.

Onderzoek door ACM: artikel 24 Mw

In de zomer van 2016 heeft de ACM het feitenonderzoek naar overtreding van de Mededingingswet door NS afgerond, aan NS voorgelegd en NS gevraagd haar zienswijze hierop te geven. Dit heeft NS gedaan. ACM zal nu beoordelen of er een overtreding van de Mededingingswet heeft plaatsgevonden en zo ja, of daarvoor een sanctie wordt opgelegd door middel van een besluit. Tegen deze uitspraak staat beroep open.

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 en dagvaarding is uitgebracht aan NS en haar Abellio dochtermaatschappijen. Op 13 december 2016 heeft een regiezitting plaatsgevonden. De inhoudelijke behandeling zal naar verwachting in het tweede deel van 2017 plaatsvinden. Tegen deze uitspraak staat beroep open.

Dagvaarding Veolia

NS en een vijftal met haar verbonden ondernemingen zijn door Veolia Transport Nederland Holding B.V. en een viertal met haar verbonden ondernemingen op 22 juli 2016 gedagvaard in relatie tot de aanbesteding in Limburg. Veolia vordert hoofdzakelijk een aantal verklaringen voor recht dat NS aansprakelijk is voor schade die Veolia stelt te hebben geleden in verband met de aanbesteding in Limburg. De gevorderde schade is door Veolia in dit stadium nog niet geconcretiseerd.

Financiën in het kort



De opbrengsten van NS in 2016 bedroegen € 5.093 miljoen. NS investeerde afgelopen jaar voor € 791 miljoen, vooral in treinen. De winst over 2016 bedroeg € 212 miljoen. Dat was € 118 miljoen in 2015.



WINST
€212 miljoen
(2015: €118 miljoen)



INVESTERINGEN
€791 miljoen
(2015: €536 miljoen)



OPBRENGSTEN
€5.093 miljoen
(2015: €4.973 miljoen)

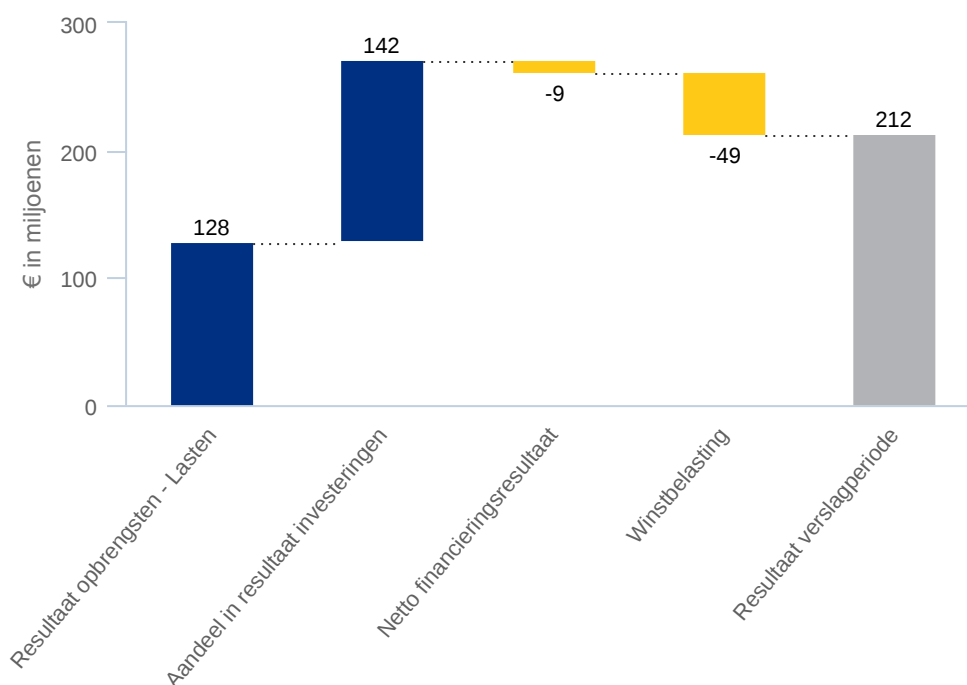


ROE
6,2% rendement
(2015: 3,6%)

Verkorte geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2016 NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Opbrengsten	5.093	4.973
Bedrijfslasten	4.965	4.876
	128	97
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	142	70
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	270	167
Nettofinancieringsresultaat	-9	-23
Resultaat voor winstbelastingen	261	144
Winstbelasting	-49	-26
Resultaat over de verslagperiode	212	118

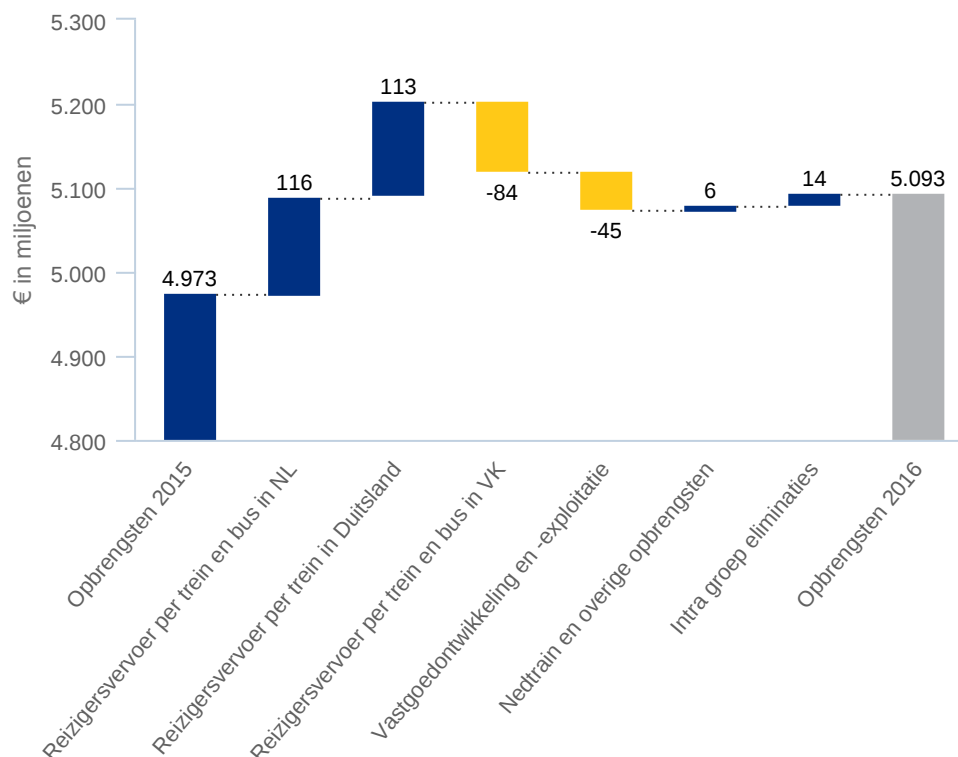
Winst-en-verliesrekening 2016



Bedrijfsopbrengsten

De opbrengsten bedroegen € 5.093 miljoen in 2016 ten opzichte van € 4.973 miljoen in 2015, een toename van 2,4%.

Bedrijfsopbrengsten



Opbrengsten Nederland

Opbrengsten reizigersvervoer per trein in Nederland

De opbrengsten van het reizigersvervoer per trein namen met € 111 miljoen (4,9%) toe tot € 2.358 miljoen door de jaarlijkse prijsindexatie (2,1%) en groei van reizigerskilometers (2,0%). NS realiseerde hogere opbrengsten door meer abonneementhouders in de consumentenmarkt (2,3%) en groei in de zakelijke markt (8,1%). De aantrekkende economie en de gestegen koopkracht hadden een positieve impact op de opbrengsten. Ook was 2016 een schrikkeljaar en kende daardoor een extra dag ten opzichte van 2015. Het aantal werkzame personen, belangrijk voor het spitsvervoer, groeide in 2016 met 1,3%. Bij de OV-studentenkaart realiseerde NS een hogere opbrengst (0,9%) door de prijsindexatie. Het gemiddeld aantal OV-studentenkaarthouders daarentegen is in 2016 met 0,8% gedaald ten opzichte van 2015, onder andere onder invloed van het sociaal leenstelsel.

Opbrengsten reizigersvervoer per bus in Nederland

De opbrengsten uit de busactiviteiten in Nederland, verzorgd door Qbuzz, bedragen € 212 miljoen ten opzichte van € 207 miljoen in 2015, een groei van 2,4%. De toename komt vooral door hogere opbrengsten bij de BRU/Utrecht-concessie door groei in reizigerskilometers en hogere projectensubsidies van de provincie Utrecht.

Opbrengsten stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland

De opbrengsten uit stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland zijn in 2016 met € 27 miljoen afgenomen. Onderliggend ontwikkelt de omzet zich goed. De belangrijkste oorzaak voor de lagere omzet is de teruggang in omzet uit vastgoedontwikkeling en -exploitatie door minder ontwikkelprojecten en minder verkopen van vastgoed vergeleken met 2015. Daarnaast is de retailomzet in Nederland met € 12 miljoen afgenomen. Dat is een saldo van enerzijds de lagere omzet door het in concessie geven van de formules Burger King, La Place en Ola Happiness (€ 26 miljoen) en anderzijds de omzetgroei in de andere formules (€ 14 miljoen).

Opbrengsten stationexploitatie buiten Nederland

De opbrengsten uit retailactiviteiten in het buitenland namen af met € 18 miljoen door het beëindigen van deze activiteiten.

Opbrengsten Verenigd Koninkrijk

Opbrengsten reizigersvervoer per trein in het Verenigd Koninkrijk

De opbrengsten van het reizigersvervoer per trein in het Verenigd Koninkrijk door Abellio zijn in 2016 € 1.430 miljoen. Dit is € 74 miljoen lager dan in 2015 (€ 1.504 miljoen). Een volledig jaar aan opbrengsten uit de ScotRail concessie in 2016 werd deels teniet gedaan door de overgang in 2016 van de Greater Anglia concessie naar een kleinere Greater Anglia concessie per 1 mei 2015. Echter vooral de koersdaling van het Britse pond ten opzichte van de gemiddelde koers van 2015 had een negatief effect op de opbrengsten in euro. Het effect van de lagere koers had een impact van € 183 miljoen. In Britse ponden steeg de omzet in 2016 met 7,2%.

Opbrengsten reizigersvervoer per bus in het Verenigd Koninkrijk

Ook de Abellio-busactiviteiten in Engeland, mede door de start van nieuwe busconcessies, lieten een stijging van de opbrengsten van reizigersvervoer in Britse ponden zien van 7,7%. Desondanks daalden de opbrengsten in euro's van € 221 miljoen in 2015 naar € 211 miljoen in 2016 door de daling van het Britse pond ten opzichte van de euro.

Opbrengsten Duitsland

Opbrengsten reizigersvervoer per trein in Duitsland

In Duitsland heeft Abellio € 181 miljoen aan opbrengsten van reizigersvervoer gerealiseerd (2015: € 68 miljoen). De groei kwam met name uit de in 2015 gestarte Saale-Thüringen-Sudharz concessie.

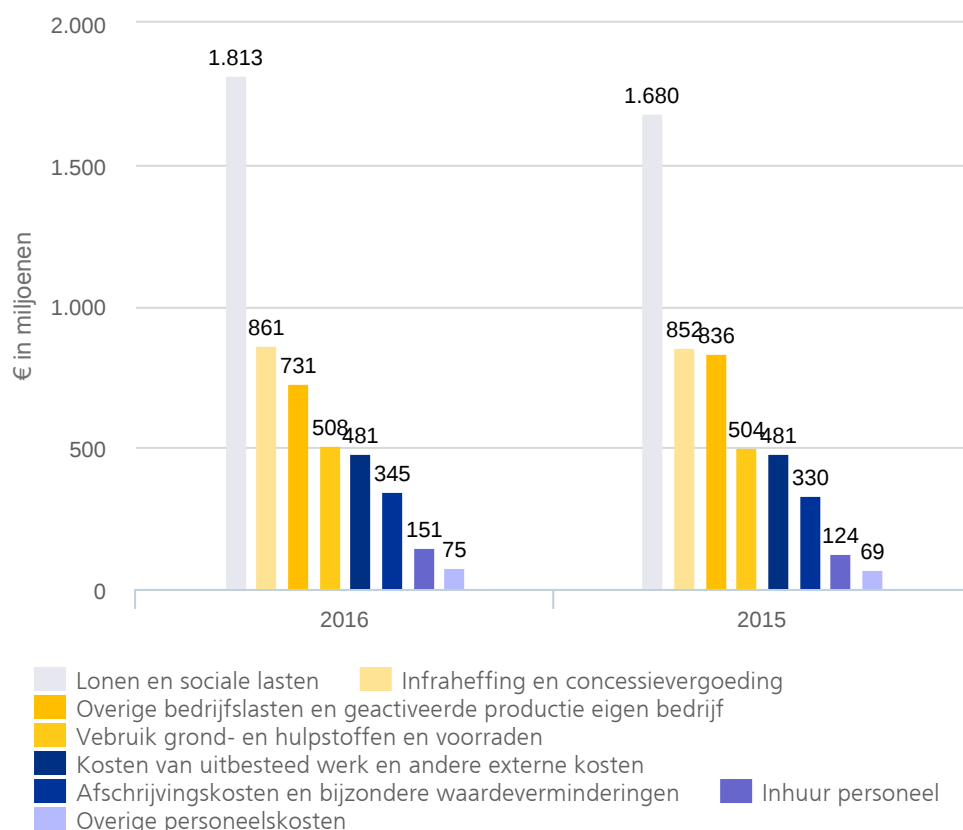
Opbrengsten overige activiteiten NS

De overige opbrengsten zijn in 2016 met € 13 miljoen toegenomen. Voornamelijk bij Abellio zijn bij de ScotRail-concessie meer externe diensten geleverd en in Duitsland zijn meer opdrachten uitgevoerd bij PTS, het onderhouds- en schoonmaakbedrijf dat onderdeel is van Abellio Duitsland.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten van NS stegen van € 4.876 miljoen in 2015 naar € 4.965 miljoen in 2016, voornamelijk door hogere personeelskosten, hogere infraheffing van ProRail, een lagere concessievergoeding en lagere overige bedrijfslasten.

Bedrijfslasten



(in miljoenen euro's)		2016		2015	
		€	%	€	%
Lonen en sociale lasten		1.813	37	1.680	34
Overige personeelskosten		75	2	69	1
Inhuur personeel		151	3	124	3
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen		345	7	330	7
Vebruik grond- en hulpstoffen en voorraden		508	10	504	10
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		481	10	481	10
Infraheffing en concessievergoeding		861	17	852	17
Overige bedrijfslasten en geactiveerde productie eigen bedrijf		731	14	836	18
Totaal bedrijfslasten		4.965	100%	4.876	100%

Lonen en salarissen

De lonen en sociale lasten zijn gestegen met € 133 miljoen, van € 1.680 miljoen in 2015 naar € 1.813 miljoen in 2016. Dit komt door een toename van het aantal medewerkers met 823 fte en de cao-stijging van de lonen, sociale lasten en pensioenen. Abellio zag vooral een fte- en loonkostenstijging door de Saale-Thüringen-Sudharz-concessie in Duitsland, NS in Nederland een toename van het aantal operationele medewerkers vanuit het sociale veiligheidsakkoord 2015. Daarbij stijgen de kosten vooral door de cao-stijging van 2%, een hogere premiestelling voor de pensioenen en sociale lasten en doordat opslagen voor onregelmatige diensten vanwege veranderde regelgeving ook in het vakantieloon zijn opgenomen. Daarnaast is inhuur

van personeel met € 27 miljoen toegenomen door lopende projecten en moeilijke vervulbare vacatures.

Infraheffing en concessievergoeding

De gebruiksvergoeding voor de railinfrastructuur (infraheffing en concessievergoeding) is in totaal met € 9 miljoen toegenomen naar € 861 miljoen. Hogere kosten voor gebruik van de infrastructuur van ProRail (€ 34 miljoen) werd deels gecompenseerd door een lagere concessievergoeding voor het hoofdrailnet (€ 25 miljoen). Dit is een gevolg van een lagere HSL-heffing en het correctiemechanisme voor de HRN-concessieprijs dat in de uitvoeringsovereenkomst met het ministerie van Infrastructuur en Milieu is opgenomen.

Overige posten

De overige bedrijfslasten zijn in 2016 met € 92 miljoen afgenomen. De belangrijkste reden hiervoor was de in 2015 opgenomen reservering over de periode 2012-2015 naar aanleiding van regelgeving omtrent het al dan niet moeten uitbetalen van Onregelmatigheidstoeslag tijdens vakantie. Na akkoord met de vakbonden in 2016 is hiervoor een nabetaling gedaan aan werknemers van NS die hier recht op hadden.

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

Om onze ambities waar te maken, is een gezonde financiële positie nodig. Investerings moeten 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.

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	270	167
Vervreemding TLS	0	-36
Diverse reorganisatielasten	0	16
Abellio pensioen contributie	22	22
Afwikkeling diverse claims	-23	55
Boekwinst vastgoed Fondsen	-117	0
Impairment stations en overige vastgoedpanden	26	0
Correctiemechanisme concessievergoeding	-18	0
Overige	-15	10
Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten	145	234
*) Waarvan onderliggend resultaat Abellio	71	71

Het onderliggende bedrijfsresultaat daalde in 2016 met € 89 miljoen naar € 145 miljoen (2015: € 234 miljoen¹). Bij het hoofdrailnet, waar het onderliggende bedrijfsresultaat met € 20 miljoen afnam, werden voornamelijk hogere vervoersopbrengsten gecompenseerd door hogere personeelskosten en hogere gebruikersvergoeding van het spoor. Het onderliggende bedrijfsresultaat bij NS Stations daalde in 2016 met € 32 miljoen, vooral vanwege minder verkopen van onroerend goed, lagere huuropbrengsten uit activa die in 2015 en 2016 verkocht zijn, lagere huur als gevolg van de Spoorwegwet en door het beëindigen van Retail Internationaal geen exploitatieverlies in 2016. Tenslotte daalde het onderliggend resultaat met € 36 miljoen door centralisatie van de huisvestingskosten en gestegen personeelskosten bij de stafafdelingen.

De grootste resultaatpost in 2016 uit niet-reguliere bedrijfsactiviteiten zijn de verkopen van de panden uit het Basisfonds Stationslocaties, leidend tot een eenmalige boekwinst van € 117 miljoen.

ROI

Het rendement op het geïnvesteerd vermogen (ROI) is in 2016 toegenomen naar 5,7% (3,5% in 2015). Op basis van het onderliggend resultaat is de ROI afgenomen van 4,9%² in 2015 naar 3,1% in 2016. NS streeft naar een marktconform rendement op het eigen vermogen. Het in 2016 behaalde rendement is voldoende, maar de financiële vooruitzichten voor de lange termijn zijn uitdagend. NS werkt aan verbeterde besturing, versnelde onderhoudswerkzaamheden via Pitstop en brede inbedding van LEAN in de organisatie, wat moet leiden tot excellente processen maar ook tot betere financiële resultaten. Ook helpt het verhogen van de kwaliteit en kostenefficiëncy van de ondersteunende afdelingen bij het verbeteren van het rendement. Komende jaren moeten de kosten van stafafdelingen en indirecte medewerkers een dalende trend gaan laten zien zodat ruimte wordt gecreëerd voor investeringen in de klant.

1 Vergelijkende cijfers 2015 aangepast met € 22 miljoen (2015: € 212 miljoen) als gevolg wijziging in classificatie als bijzondere post

2 Vergelijkende cijfers onderliggend resultaat 2015 aangepast met € 22 miljoen (jaarverslag 2015: 4,5% gerapporteerd) als gevolg wijziging in classificatie als bijzondere post

Netto financieringsresultaat

Het netto financieringsresultaat is een last van € 9 miljoen (2015: last van € 23 miljoen). Het financieringsresultaat is verbeterd ten opzichte van 2015 door voornamelijk eenmalige baten met betrekking tot het afdekken van valutaverschillen tussen het Britse pond en de euro en een door NS gewonnen langlopende arbitrage met Deutsche Bahn.

Winstbelastingen

De effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting bedroeg 19% ten opzichte van 18% in 2015. Over 2016 was er een belastinglast van € 49 miljoen vennootschapsbelasting (2015: € 26 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 2016 is in Nederland € 402 miljoen, in Duitsland € 5 miljoen en in het Verenigd Koninkrijk € 158 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 2016: € 202 miljoen). In Duitsland heeft dit per saldo geresulteerd in een ontvangst van € 20 miljoen, in het Verenigd Koninkrijk in een ontvangst van € 179 miljoen en in Ierland in een ontvangst van € 3 mln. Vennootschapsbelasting is een belasting die over de fiscale winst wordt geheven. Per saldo is in 2016 in Nederland € 13 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 2016 per saldo € 9 miljoen betaald en in het Verenigd Koninkrijk € 15 miljoen. Bovenstaande toelichting betreft enkel posten groter dan € 1 miljoen.

Resultaat over de verslagperiode en winstbestemming

Over 2016 is een winst van € 212 miljoen gerealiseerd. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 78,7 miljoen, zijnde 37% van het resultaat over 2016 plus een additioneel dividend van € 4,7 miljoen als gevolg van een afspraak uit het verleden, en het resterende bedrag van € 133,3 miljoen aan de reserves toe te voegen.

Financiering

De netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedroeg € 891 miljoen (2015: € 441 miljoen). Hierbinnen daalde het werkkapitaal met € 287 miljoen (2015: € 100 miljoen stijging), vooral als gevolg van de vooruitbetaling van de OV-studentenkaart in december 2016. De investeringen vergden een netto kasuitstroom van € 184 miljoen (2015: € 509 miljoen). Binnen de kasstroom uit investeringsactiviteiten is in 2016 € 784 miljoen geïnvesteerd in vaste activa, ten opzichte van € 532 miljoen in 2015. De netto kasuitstroom uit financieringsactiviteiten was € 640 miljoen (2015: € 47 miljoen), door de netto aflossing in 2016 van een aantal leningen ter waarde van € 599 miljoen. Daarnaast is in 2016 € 41 miljoen dividend aan de Staat uitbetaald. Bovenstaande resulteert in een positieve kasstroom van € 67 miljoen (2015: € 115 miljoen negatief).

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bedroeg aan het einde van het verslagjaar € 3.511 miljoen (2015: € 3.309). De winst voor dividend over de verslagperiode van € 212 miljoen is als onderdeel van het eigen vermogen opgenomen. Het rendement op eigen vermogen was 6,2% in 2016 (3,6% in 2015). De solvabiliteit is 55% en daarmee iets hoger dan vorig jaar (2015: 53%).

Financiële positie

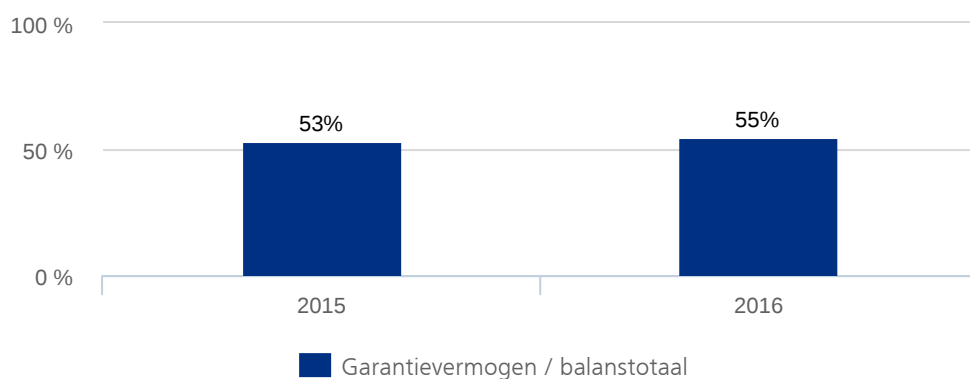
De robuustheid van de financiële positie van NS blijkt uit de structuur en de samenstelling van het aanwezige kapitaal, de beschikbare liquiditeiten en de aanwezigheid van gecommiteerde kredietfaciliteiten. Standard & Poor's (S&P), een gerenommeerd bureau dat de financiële positie van bedrijven onderzoekt, geeft NS Groep NV een credit rating van AA- met stabiele vooruitzichten (gebaseerd op een onderliggend kredietprofiel van single A, momenteel verhoogd met twee stappen door de relatie met de aandeelhouder, de Nederlandse Staat). Mede voor de HRN-concessie 2015-2024 investeert NS momenteel en de komende jaren flink 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 restwaarderegeling 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 heel NS.

Investerings

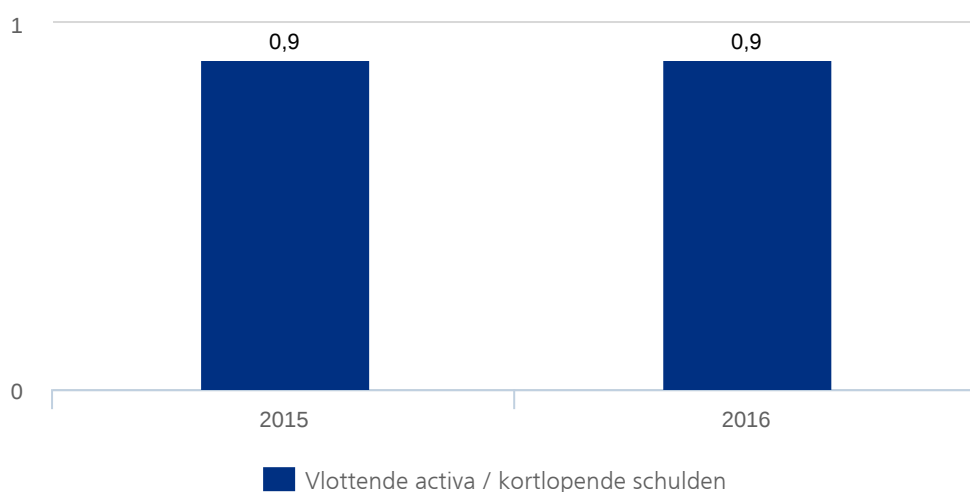
NS investeerde in 2016 voor € 791 miljoen (2015: € 536 miljoen), vooral in de treinen voor de implementatie van het HSL-aanbod, de Intercity Nieuwe Generatie, de Sprinter Nieuwe

Generatie, de Stadler Flirt-treinen, de revisie en modernisering van de VIRM1 en de inbouw van toiletten in de Sprinter Light Trains. NS investeerde samen met ProRail onder meer in de stations Amsterdam Centraal, Eindhoven en Breda. Daarnaast zijn er investeringen gedaan in ICT-systemen ten behoeve van bijsturen van materieel en personeel, en in klantsystemen, zoals de reisplanner, die de deur-tot-deurreis voor de reiziger moeten verbeteren.

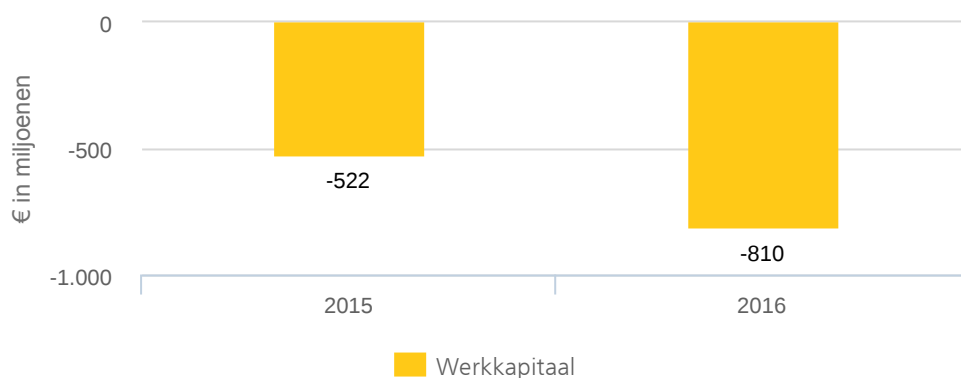
Garantievermogen / balanstotaal



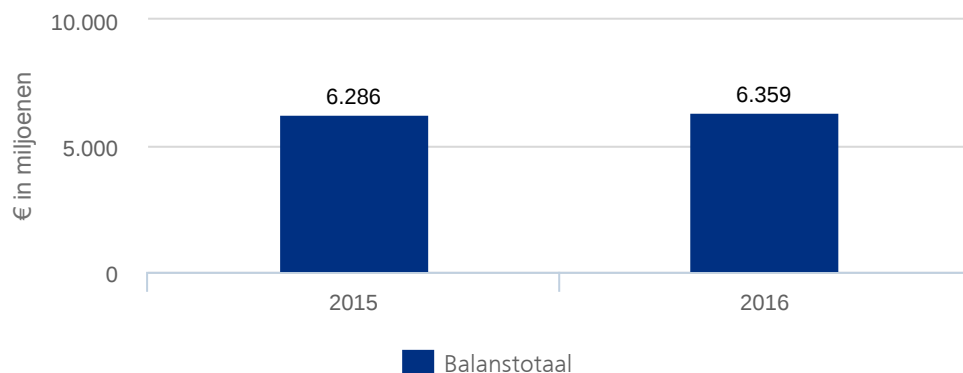
Vlottende activa/kortlopende schulden



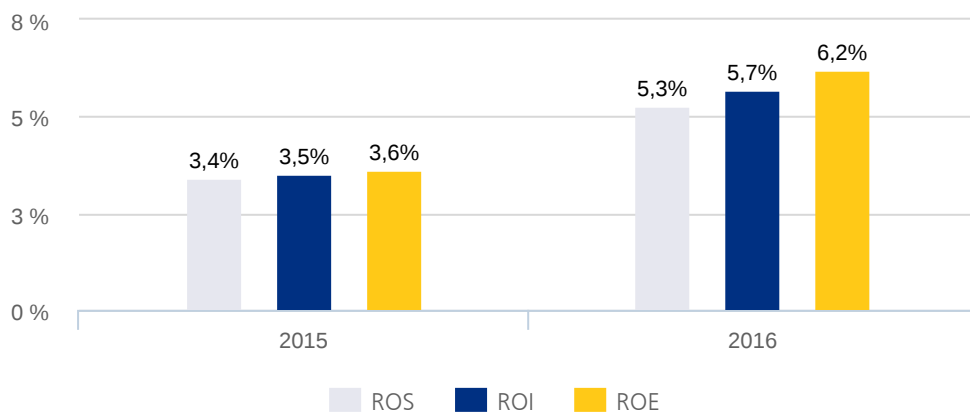
Werkkapitaal



Balanstotaal



Resultaten met betrekking tot rentabiliteit



	2016	2015
Met betrekking tot het vermogen		
Garantievermogen/balanstotaal	55%	53%
Vlottende activa/kortlopende schulden	0,9	0,9
Werkkapitaal (in miljoenen euro's)	-810	-522
Balanstotaal (in miljoenen euro's)	6.359	6.286
Met betrekking tot rentabiliteit		
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten / bedrijfsopbrengsten (ROS)	5,3%	3,4%
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten / gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROI)	5,7%	3,5%
Resultaat over de verslagperiode / gemiddeld eigen vermogen (ROE)	6,2%	3,6%

Reikwijdte en 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 2016 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, Dialoog met onze stakeholders, Onze strategie, Financiën in het kort, Reikwijdte en verslaggevingscriteria, Activiteiten in Nederland en Abellio vindt u op pagina 230 in deze pdf. NS vindt externe assurance belangrijk omdat zo meer zekerheid over de juistheid van de opgenomen informatie wordt geboden.

Integraal verslag

Het jaarverslag 2016 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 staat midden in de maatschappij. 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.

GRI-indicatoren

De selectie van de indicatoren is gebaseerd op de leidraden van GRI, het Vervoerplan 2016, de gesprekken met onze stakeholders 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 of de rapportagecriteria. Deze laatste twee zijn te vinden op www.ns.nl/mvoberekeningen en de definitiekaarten PI Vervoerplan 2016.

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.

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 2016 dat loopt van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016. 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 2017



NS gaat in 2017 door op de weg die afgelopen jaar is ingezet. Met een duidelijke focus op de prestaties op het hoofdrailnet, inclusief de HSL, de deur-tot-deurreis en stations van wereldklasse. Samen met onze partners maken we het reizen per trein in de toekomst beter.

Betere prestaties

Door ons te richten op de drie kernactiviteiten zetten we de reiziger daadwerkelijk op 1, 2 en 3 en geven we verdere invulling aan onze maatschappelijke rol om duurzame mobiliteit in Nederland te versterken. In 2019 is de midterm review van de HRN-concessie en toetst de overheid onder andere of NS de afgesproken streefwaarden voor de prestatie-indicatoren voor 2019 heeft gerealiseerd. In de nieuwe strategie maken we keuzes om onze prestaties daadwerkelijk te verbeteren. Deze verbeteringen, ingezet in 2016 en voortgezet in 2017, moeten zo merkbaar worden voor de reiziger.

Groene en nieuwe treinen

Sinds 1 januari 2017 rijden onze elektrische treinen in Nederland volledig op groene stroom. Dat is een mijlpaal voor ons bedrijf, maar ook voor de Nederlandse samenleving. Met de vergroening van mobiliteit leveren we een bijdrage aan de klimaatdoelstellingen van de VN. In 2017 zal ook het energieverbruik op de stations en kantoren van NS in Nederland volledig groen zijn. Onze treinen zijn in 2017 niet alleen 'groen', ze zijn ook steeds vaker nieuw of vernieuwd. De 58 Sprinters van het type Flirt komen sinds december 2016 gefaseerd in de dienstregeling en worden zo een steeds bekender gezicht in het Nederlandse landschap. Daarna volgt de introductie van 118 Sprinters van CAF. In 2017 gaan ook de eerste gemoderniseerde dubbeldekstreinen van het type VIRM-1 op het Nederlandse spoor rijden. In totaal ondergaan 81 treinstellen met 416 rijtuigen een vernieuwing. Duurzaamheid is daarbij belangrijk: onderdelen, zoals de cabine en het balkon, worden zo veel mogelijk hergebruikt. De modernisering loopt tot en met 2020. Naar verwachting neemt NS per dienstregeling 2021 79 nieuwe enkeldeks Intercity's in gebruik. Het gaat hierbij om treinen met in totaal 25.000 zitplaatsen die op het reguliere netwerk en de HSL kunnen rijden.

Voorzieningen voor reizigers

Niet alleen met nieuwe treinen willen we het reizen met NS prettiger maken, ook met nieuwe diensten. Zo gaan we komend jaar door met de ontwikkeling van Reizen op Rekening, testen we de verbeterde kaartautomaat en starten we met het aanbieden van betalen met creditcard. Ook het programma NS Extra breiden we uit en we bieden de mogelijkheid om bij vragen op ns.nl te chatten met een NS-medewerker. In de loop van het jaar vergroten we de mogelijkheden voor de informatieschermen in de trein, bijvoorbeeld voor specifieke verstoringsinformatie. Op de stations Bilthoven en Heerenveen heeft NS een proef gehouden met een zelfservice-fietsenstalling met functionaliteiten als toegang met betaalpas en OV-chipkaart en aanbod van OV-fietsen. Als de proef slaagt, rollen we het concept in 2017 en 2018 op meerdere stations uit. Verder schaffen we komende drie jaar jaarlijks minimaal 1.000 nieuwe OV-fietsen aan. De verbouwde stations Eindhoven en Tilburg worden komend jaar heropend.

Werkzaamheden

Voor 2017 zijn veel werkzaamheden op het spoor gepland, met name op drukke routes in de Randstad. Dat leidt helaas tot extra hinder voor onze reizigers. De werkzaamheden zijn noodzakelijk omdat ProRail de infrastructuur moet onderhouden en het spoor klaargemaakt moet worden voor de toekomst. NS overlegt met ProRail over betere en innovatievere manieren om aan het spoor te werken, om de overlast voor onze reizigers zo veel mogelijk te beperken. NS probeert tijdens werkzaamheden zo goed mogelijk alternatief vervoer te regelen voor reizigers.

Activiteiten in het buitenland

Een bijzonder moment vindt plaats in het voorjaar van 2017: Abellio rijdt dan voor het eerst een grensoverschrijdende concessie, van Arnhem naar Düsseldorf en Mönchengladbach. 2017 is ook een spannend jaar: dan wordt bekend of we de West Midlands franchise in het Verenigd Koninkrijk winnen en wordt het bid voor Wales & Borders ingediend. Daarnaast gaan we verder met de implementatie van het ScotRail Improvement Plan en realiseren we alle voorbereidingen voor de introductie van nieuw materieel in Greater Anglia in 2018.

Financiën

NS verwacht ook in 2017 positieve financiële resultaten te behalen. Wel ligt er een uitdaging om de kosten verder omlaag te brengen en de opbrengsten te verhogen, bijvoorbeeld bij de exploitatie van het hoofdrailnet. Daarnaast blijft NS fors investeren in programma's die bijdragen aan het behalen van de kpi's, klanttevredenheid, nieuw materieel, kostenbeheersing bij staven en indirecten en in productiviteit. De kosten gaan voor de baten uit.

Marktordening

In 2016 heeft de staatssecretaris van IenM een onderzoek aangekondigd naar de marktordening op het Nederlandse spoor. De hiervoor ingestelde onderzoekscommissie zal waarschijnlijk in de tweede helft van maart 2017 met haar conclusies komen. NS werkt mee aan dit onderzoek door informatie en data aan te leveren.

Toekomst van OV

Samen met onze partners GVB, RET, HTM en Qbuzz heeft NS afgelopen jaar in een visie de contouren van de mobiliteit van de toekomst opgesteld. Deze toekomstvisie gaat uit van de inzet van duurzame vormen van verschillende vervoersopties die passen bij de wens van de reiziger van de toekomst. Komende jaren zullen we met partners onderzoeken hoe we deze visie verder vormgeven.

Interne organisatie

Sinds 2016 heeft NS een nieuwe strategie en een nieuwe topstructuur. Zo kunnen we als bedrijf focussen op de midterm review in 2019, waarin wordt beoordeeld of NS de ambities heeft gehaald. In 2017 start NS met een organisatiebreed programma om een cultuur van openheid, aanspreekbaarheid en voorbeeldgedrag binnen de hele organisatie te bevorderen.

II Activiteiten in Nederland

Beleving van de treinreis



Samen met onze partners in het OV werkt NS aan verbetering van alle onderdelen van de treinreis. Reizigers verwachten van ons een uitstekende dienstverlening. De prestatieverbeteringen op het hoofdrailnet, betere klantenservice en stations van wereldklasse droegen daar in 2016 aan bij. En als we minder goed presteren, zijn we daar open over.

Klanttevredenheid



Vanaf 1 januari 2016 stuurt NS op het geïntegreerde klantoordeel van binnenlandse en internationale reizigers. In 2016 gaf 77% van de reizigers op het hoofdrailnet het reizen per trein een 7 of hoger. Het klantoordeel is gestegen door te sturen op de drie kernbehoeften van de reiziger (controle, waardering en vrijheid), waaronder 9 thema's vallen, zoals punctualiteit, reinheid, drukte, gastvrijheid en drempelloos reizen. Afgelopen jaar was de stijging van het klantoordeel onder meer het gevolg van betere sturing op de samenstelling van materieel en het uitblijven van grote verstoringen. Ook droegen betere reisinformatie, schonere treinen en de goede werking van de OV-chipkaart bij aan de tevredenheid van reizigers. De scores voor gastvrijheid wisselden: de aanspreekbaarheid van treinmedewerkers kon beter, terwijl het oordeel over de vriendelijkheid van stationsmedewerkers steeg.

Grensoverschrijdende verbindingen

Het algemeen klantoordeel van internationale reizigers was met 85% over 2016 iets lager dan de doelstelling (86%). Internationale reizigers beoordeelden wel het contact met NS International beter dan vorig jaar.

Tevredenheid over HSL-Zuid

78%* van de reizigers in de IC direct en de Thalys gaven een 7 of hoger voor hun treinreis. In 2015 was deze score 79%** . In 2016 ligt de score ruim boven de progressiewaarde van 72% en ook boven de streefwaarde 2019 van 75%.

De stijging is vooral het gevolg van de hogere frequentie van IC direct – elk kwartier tussen Rotterdam en Amsterdam – en minder uitval van de treinen. Ook de beschikbaarheid van zitplaatsen verbeterde. De punctualiteit op de HSL-Zuid bleef echter achter bij de doelstellingen.

Prestatie-indicator	Realisatie 2016	Realisatie 2015	Streefwaarde 2019	Bodemwaarde 2016
Algemeen klantoordeel Binnenland HRN	77%	74%	80%	74%
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	78%	79%	75%	68%
Klantoordeel sociale veiligheid in de trein en op het station	87%	80%	83%	81%

* Per 1 januari 2016 is een nieuwe methodiek ingevoerd om het algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten te meten. De vraagstelling is geharmoniseerd met de vraagstelling voor het algemeen klantoordeel, en daarom anders dan in 2015. In de vergelijking tussen beide jaren dient rekening gehouden te worden met de trendbreuk.

** De score van 2015 is berekend op basis van de eerste drie kwartalen van 2015.

Klantenservice en webcare

Klanten namen gemiddeld zo'n 260.000 keer per maand contact op met onze klantenservice, voornamelijk via social media (51.000), e-mail (27.000) en telefoon (171.000). Die contacten beoordeelden ze over alle kanalen gemiddeld met een 7,4. 76% van de reizigers gaf een 7 of hoger (2015: 77%) en in 42% van de contacten waardeerde de reiziger de klantenservice met een 9 of hoger (2015: 36%). Omdat afgelopen jaar de wijze van onderzoek is veranderd, laten de cijfers zich moeilijk vergelijken met voorgaande jaren.

Service via online kanalen

Het aantal klanten dat online contact met ons opneemt (webcare) is in 2016 verder gestegen. Het webcareteam had dagelijks contact met bijna 2.000 reizigers. Dit contact werd met gemiddeld een 8,8 het hoogst gewaardeerd. Op Twitter heeft @NS_online ruim 192.000 volgers (2015: 167.000), onze Facebook-pagina ruim 173.000 fans (2015: 138.000).

Onderzoeksbureau Coosto deed voor de derde keer kwantitatief onderzoek naar webcare via Twitter door de Adverteerders Top 100. Volgens het onderzoek blinkt NS uit door over 24 uur gemiddeld het snelst te reageren. Ook verstuurden we de meeste reacties en ontvingen we de meeste complimenten.

Omdat reizen over de grens voor een aantal klanten net even spannender is dan een trip in Nederland, kunnen internationale treinreizigers sinds 2016 voor vertrek of onderweg met NS-medewerkers WhatsApp'en. Ook verlenen we via een chatfunctie op de website van NS International proactief service: wanneer reizigers er niet uit lijken te komen, ontvangen zij een uitnodiging om met NS te chatten. We onderzoeken of deze innovatie ook mogelijk is op ns.nl.

Serviceforum: reizigers helpen elkaar

Het Serviceforum groeide in 2016 tot ruim 30.000 leden (2015: 23.000). Ruim de helft van de hier gestelde vragen wordt door andere klanten beantwoord. In campagnes en mailings verwijzen we steeds vaker naar het Serviceforum als plek waar reizigers feedback kunnen geven, vragen kunnen stellen of samen over een onderwerp kunnen praten. Die waardevolle input maakt onze dienstverlening steeds een beetje beter. Soms is feedback op het Serviceforum zo toegespitst op een bepaalde service, product of campagne, dat klantenservice hulp krijgt van specialisten uit het bedrijf. Dat gebeurde bijvoorbeeld bij de presentatie van de nieuwe dienstregeling, waarover ruim honderd topics met vragen, tips en opmerkingen werden beantwoord.

Professionaliseren van de klantenservice

De klantenservice is 24 uur per dag, 7 dagen per week op een laagdrempelige manier bereikbaar. Het samenvoegen van verschillende centrales leidde tot een geprofessionaliseerde stafafdeling en efficiëntere processen om de klant sneller te helpen. Hierdoor zijn bijvoorbeeld assistentieverlening op het station en gevonden en verloren goederen anders ingericht. Daarnaast hebben we 2.500 telefoontjes naar de klantenservice beluisterd om mogelijke verbeteringen te signaleren.

Kennis over de klant

Onze keuzes bij het verbeteren van onze dienstverlening hangen vooral af van het effect ervan voor de reiziger. Het Klant Investerings Model (KIM) helpt ons klantgedrag en klanttevredenheid als gevolg van onze prestaties te volgen, voorspellen en verbeteren. In 2016 ontwikkelden we een model dat de relaties tussen de kpi's met de meeste klantimpact (bijvoorbeeld reizigerspunctualiteit) en het algemeen klantoordeel inzichtelijk maakt. De drie kernbehoeften van de klant (controle, waardering en vrijheid) hebben we gekoppeld aan negen thema's waarop NS stuurde. Voor controle zijn de thema's: punctualiteit, zitplaatskans en reisinformatie. Voor waardering: gastvrijheid, reinheid en contactbeleving. Voor vrijheid: stations, drempelloos en tijdsbesteding.

Voordelen en service

Reizen met korting

Afgelopen jaar hebben we reizen in de 1e klas gepromoot onder vaste klanten. Veel klanten kiezen juist in de daluren voor het comfort van de 1e klas. Daarom hebben we voordelig geprijsde upgrades aangeboden en de prijzen van het Weekend Vrij en Dal Vrij abonnement 1e klas verlaagd.

NS Extra van start

Het klantrelatieprogramma NS Extra is in juli van start gegaan. Iedereen met een persoonlijke OV-chipkaart kan meedoen en gebruik maken van de check uit alert service, persoonlijk voordeel en leuke attenties. Begin augustus hadden zich al 182.000 reizigers aangemeld, eind 2016 telde de dienst ruim 300.000 deelnemers.

Attentie bij hinder

Bij de grotere buitendienststellingen zijn klanten uitgebreid geïnformeerd. Vaste klanten ontvingen een brief met bon voor krant of koffie, om hen te bedanken voor hun begrip. NS heeft in 2016 de klanten die vaker hinder hebben ervaren op hun reis, een brief met uitleg en een kleine attentie gestuurd. Vaste klanten ontvingen ook persoonlijke berichten via app, sms en e-mail bij een aangepaste dienstregeling.

OV-betaalgemak

Reizigers waarderen het als ze snel en gemakkelijk voor hun reis per trein kunnen betalen. Hiervoor voerde NS diverse verbeteringen door.

Achteraf betalen met Reizen op Rekening

Om betalen voor een treinreis gemakkelijker te maken, hield NS in 2015 en 2016 samen met de ANWB een OV-brede proef met Reizen op Rekening. Reizigers betaalden achteraf en hoefden geen saldo op hun chipkaart te laden. Deelnemers aan de proef waren ANWB-leden en een selecte groep abonneementhouders. 95% van de deelnemers was tevreden over achteraf betalen. Ze waren er met name over te spreken dat ze geen saldo meer hoefden te laden en geen startsaldo meer nodig hadden. De leerpunten uit de pilot nemen we mee in de verdere productontwikkeling van Reizen op Rekening voor de consumentenmarkt.

Verbeterde kaartautomaat

Een kaartje kopen wordt makkelijker en sneller dankzij een nieuwe userinterface van de kaartautomaat. Reizigers hebben de eerste verbeteringen kunnen testen op Utrecht Centraal. In 2017 vinden meer testen plaats.

Betalen met creditcard

Online betalen met creditcard is nog niet mogelijk op ns.nl, wel bij de balies van NS International en op DiscoverHolland.com, een website voor buitenlandse toeristen. Ook biedt deze site alternatieve betaalwijzen, zoals PayPal en Mr.Cash. In de tweede helft van 2016 hebben we onderzocht hoe we op de eigen online kanalen creditcardbetalingen mogelijk kunnen maken. In 2017 voeren we deze verbetering voor de reizigers door.

Reizen met mobiel

Bij de aankoop van een e-ticket hoeven reizigers deze niet meer uit te printen. Als mobiel ticket zijn vervoersbewijzen ook via de smartphone te controleren. Na een succesvolle introductie wordt inmiddels 25% van onze e-tickets geleverd als mobiel ticket. Gemiddeld verkoopt NS 626 mobiele tickets per dag.

Oprichting Coöperatie Openbaar Vervoerbedrijven

Op 1 januari 2016 is een nieuwe organisatie gestart die het reizen met OV wil vergemakkelijken door verbeteringen in het OV-betaalsysteem. In deze organisatie – de Coöperatie Openbaar Vervoerbedrijven – zijn alle vervoerders vertegenwoordigd. Deze COV heeft de aandelen van Translink overgenomen van NS, HTM, RET en GVB. Binnen de COV zijn twee werkgroepen opgericht. Een programmaraad onderzoekt initiatieven voor nieuwe betaalmethoden, zoals betalen met mobiel, met Reizen op Rekening en met de bankpas. Daarnaast is er een werkgroep opgezet die de kostenefficiëntie onderzoekt om de kosten van betalen voor OV te verlagen.

Sociale veiligheid

Er is in 2016 veel gebeurd om de veiligheid van reizigers en personeel te vergroten. Helaas vinden er incidenten plaats, maar elk incident is er een te veel. Samen met alle partijen uit het OV en de ministeries van Infrastructuur en Milieu en Veiligheid en Justitie hebben we gewerkt aan een integraal en landelijk actieprogramma met een duidelijke ambitie voor een nog veiliger OV in Nederland. Met dit programma breidt NS de in 2015 ingezette aanpak voor het terugdringen van incidenten uit. In navolging van deze aanpak uit 2015 zijn in 2016 onder meer de volgende maatregelen uitgevoerd:

- Nachtnet en Early Bird treinen zijn dubbel bemenst. Treinen op donderdag tot zaterdag na 22.00 uur volgen.
- 30 stations zijn met permanente camera's voorzien, naast de 48 grote stations die al camera's hebben.
- Reizigers zien op beeldschermen dat ze bij binnenkomst worden gefilmd, de toegenomen bekendheid met het cameratoezicht heeft echter nog niet geleid tot minder incidenten of een veiliger gevoel.
- Uit een proef met bodycams in kleding van beveiligers en Veiligheid & Service-medewerkers blijkt dat de camera's een positieve invloed hebben op de sociale veiligheidsbeleving.
- Op 15 stations zijn na het akkoord in 2016 poortjes versneld in gebruik genomen (gemiddeld 8 weken eerder dan gepland). Op dit moment zijn 68 van de ruim 400 stations gesloten, doel is 82 stations te sluiten (93% trefkans).
- Gebiedsagenten zoeken dagelijks samenwerking met Veiligheid & Service.
- Meer dan 100 stationsverboden uitgeschreven binnen het OV.

Aantal meldingen agressie stijgt licht

NS stimuleert medewerkers om agressie-incidenten altijd te melden. We constateerden afgelopen jaar meer meldingen: 690 (642 in 2015). We zien een afname (11%) van het aantal letselgevallen als gevolg van agressie. In 2015 waren er 211 letselgevallen, afgelopen jaar 188. De 690 agressiemeldingen betroffen merendeels gevallen van 'trekken/duwen' (310 keer). Het bespugen van NS-medewerkers gebeurde 88 keer, het dreigen met een wapen 15 keer. Bij 277 meldingen was er sprake van lichamelijk geweld.

Opnieuw stijging in klantoordeel sociale veiligheid

Het veiligheidsgevoel van klanten op stations en treinen is in 2016 gestegen: 87,1% geeft hiervoor een 7 of hoger, tegenover 80,1% in 2015. Een belangrijke reden voor de stijging is dat medewerkers gericht worden ingezet op locaties en tijdstippen. Ook krijgen steeds meer stations poortjes voor beheerste toegang.

Suïcidepreventie en afhandeling

Helaas kwam ook in 2016 suicide op het spoor veelvuldig voor. NS werkt samen met ProRail en partners aan maatregelen om deze tragische incidenten zoveel mogelijk te voorkomen. Door suicide op het spoor wordt de treindienst langdurig verstoord en voor treinpersoneel is het een

schokkende gebeurtenis. In samenwerking met Openbaar Ministerie, politie en ProRail werkt NS aan plannen om de afhandeling van suicides op het spoor te versnellen. Dit met het doel de vertraging voor onze reizigers te verminderen.

Beleving van treinen

Treinbelevingsmonitor

De Treinbelevingsmonitor (TBM) monitort jaarlijks onder 24.000 reizigers de waardering over de kwaliteit van de trein en de treinreis. Dit meet- en stuurinstrument helpt om de dienstverlening aan onze reizigers te verbeteren. Het oordeel van reizigers over de Intercity's bleef stabiel ten opzichte van een jaar eerder. In 2015 gaf 82% van de reizigers een 7 of hoger voor de Intercity's, in 2016 is dat 83%. Wat betreft het oordeel over de Sprinters was er een stijging: van 78% in 2015 naar 81% in 2016.

Treinbelevingsmonitor	Trein	Treinreis
Sprinter	81% (2015: 78%)	82% (2015: 81%)
Intercity	83% (2015: 82%)	85% (2015: 83%)

Inbouw milieuvriendelijke toiletten in de Sprinters

Met de inbouw van de toiletten in Sprinters 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. In 2016 is het ontwerp van het toilet en het rijtuig waarin het toilet wordt geplaatst uitgewerkt. Gelijktijdig met de inbouw van het toilet krijgen de Sprinters een schuiftrede zodat mensen met een beperking of bagage gemakkelijker kunnen in- en uitstappen. De eerste treinstellen worden in 2018 omgebouwd. Uiterlijk in 2021 hebben we alle SLT-treinstellen voorzien van een toilet en trede.

Schone treinen

NS wil dat haar reizigers reizen in schone treinen en via schone stations. Daarom reinigen we de treinen en stations dagelijks. 58,0% van de reizigers gaf de reinheid van de treinen afgelopen jaar een 7 of hoger. Dat is een stijging ten opzichte van 2015 (51,1). De stijging komt deels door de nieuwe treinwasinstallaties in Leidschendam en Den Haag. Bovendien maken we treinen op de slechtst presterende trajecten schoon tijdens de dienst (Care on Track). Andere initiatieven die voor meer tevredenheid hebben gezorgd zijn extra reiniging van Nachtnet-treinen, een betere logistieke planning voor materieelreiniging vóór de dienst en effectievere inzet van schoonmaakpersoneel. Daarnaast streven we ernaar de dienstregeling elke ochtend aan te vangen met de juiste trein, op het juiste moment, op de juiste plek en met de juiste kwaliteit. Hiervoor hebben we een verbeterproject opgezet, dat nog een jaar doorloopt. De intensieve samenwerking met de schoonmaakpartijen maakt resultaatgerichte schoonmaak mogelijk.

Beleving van stations

We bieden reizigers op de stations diverse voorzieningen, zodat ze er prettig kunnen verblijven en hun tijd optimaal kunnen benutten. De stationsbeleving bepaalt voor 25% de waardering van de deur-tot-deurreis van de reiziger.

Klantoordeel over stations

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. Dit jaar steeg het klantoordeel over stations van 67,2% (2015) naar 69,9%. Over

stations in verbouwing gaf 77,1% van de reizigers een 7 of hoger, over grote stations 72,1% en over kleine stations 61,8%. De trend over de afgelopen jaren laat een constante gestage groei zien.

Gastvrij en prettig verblijf

NS heeft samengewerkt met ProRail om het verblijf op stations te verbeteren. Op 25 stations hebben we in 2016 wachtvoorzieningen verbeterd met meer comfort, beschutting en zitgelegenheid. Daarnaast hebben ook de StationsHuiskamers een significant effect op de wachttijdbeleving: ze bieden reizigers een prettige plek waar ze langer kunnen verblijven, met onder meer koffie, stopcontacten en een toilet. In 2016 zijn er 4 StationsHuiskamers bijgekomen. In totaal hebben 10 stations (7 kleinere en 3 grote stations) een StationsHuiskamer. Bedoeling is om het concept van de StationsHuiskamer verder uit te rollen.

Toiletten op stations

Op 43 stations zijn de toiletvoorzieningen verbeterd: op 25 daarvan zijn verouderde toiletlocaties verbouwd naar moderne toiletvoorzieningen met oog voor comfort, veiligheid en toegankelijkheid. Op de grotere stations is het van belang dat er continu servicepersoneel aanwezig is op de toiletten: NS heeft deze toiletten in concessie uitgegeven aan Sanifair. In 2016 zijn op 18 stations de toiletten verbouwd naar 'Sanifair concept'. Comfort en service op de toiletten staan hierbij centraal.

Schoonmaak en onderhoud van stations

Dagelijkse schoonmaak is essentieel voor het realiseren van schone, hele en veilige stations. NS heeft in opdracht van en afstemming met ProRail in 2016 nieuwe schoonmaakcontracten afgesloten. Daarin is meer aandacht voor het meten van hoe schoon de reiziger het station vindt en zijn er afspraken gemaakt over de basisvakopleiding 'Stations- en perronreiniging' die medewerkers van de schoonmaakorganisatie verplicht volgen. Bovendien hebben we het aantal partijen dat schoonmaakt op de stations teruggebracht. Dit heeft geleid tot een betere beheersing van het schoonmaakproces en betere kwaliteit voor de reiziger.

Stations in verbouwing

In 2016 waren verschillende grote stations in verbouwing. Zo werkten NS en ProRail aan de stationspassage, noord- en zuidzijde van station Eindhoven. In Tilburg kreeg het station een nieuwe reizigerspassage en wordt er gewerkt aan de fietsenstalling, de winkels aan de centrumkant en de oude tunnel. Ook het monumentale dak wordt nog opgeknapt. In juni is het tweede deel van de IJ-hal van Amsterdam Centraal opgeleverd. De IJ-hal is de tweede hoofdentree van het station, met winkels, verblijfsruimtes, restaurants en servicewinkels. De verbouwingen van de stations Groningen, Assen, Ede-Wageningen en Driebergen-Zeist zijn in voorbereiding. Daarnaast zijn het ministerie van Infrastructuur en Milieu, Schiphol, Stadsregio Amsterdam, ProRail en NS in de zomer een verkenning gestart naar verbouwing van station Schiphol Airport. De start van de realisatie is gepland in 2021.

Nieuwe en verbouwde stations

Na jarenlang verbouwen samen met partners zijn in 2016 de vernieuwde stations Den Haag Centraal, Breda en Utrecht Centraal geopend.

- In Den Haag heeft de stationshal een glazen dak gekregen voor meer licht en beter zicht op de platforms voor trams en bussen.
- Het station Breda biedt met ov-diensten, een parkeerdek en voorzieningen voor wonen, werken, winkelen en verblijven diverse functies onder één dak.
- Met Utrecht Centraal is het belangrijkste project in de ontwikkeling van het centrum van Utrecht en het grootste vervoersknooppunt van Nederland gereed. Er wordt nog gewerkt aan verbeteringen in het hart van de stad, de grootste fietsenstalling ter wereld (in totaal 12.500 plaatsen), een nieuw tram- en busstation, het plein en naastgelegen woon- en

werklocaties. Eind augustus is het nieuwe station Utrecht Vaartsche Rijn in gebruik genomen. Hierdoor hoeven treinreizigers niet allemaal meer via Utrecht Centraal te reizen.

- Station Harderwijk, dat een belangrijke regionale functie heeft, is in september geopend.

Stationserfgoed

Veel stations hebben cultuurhistorische waarde. NS, ProRail en Bureau Spoorbouwmeester hebben de cultuurhistorische waarde van stations bepaald en via de website Spoorbeeld.nl online gepubliceerd. Deze zogeheten waardestelling geeft inzicht in de gebruiksgeschiedenis van een station en dient als vertrekpunt voor verbouwingen, uitbreiding, beheer en gebiedsontwikkeling.

Toegankelijkheid voor mensen met een beperking

Onbelemmerd reizen is een groot goed voor iedereen in Nederland, dus ook voor mensen met een beperking. In het kader hiervan werkte NS in 2016 samen met belangenorganisaties en het ministerie van IenM verder aan het toegankelijker maken van het reizen per trein. Zo introduceerde NS in 2016 assistentieverlening op tien stations en breidde zij op vijf stations de tijden uit waarop assistentie voor reizigers mogelijk is. Daarnaast startte NS met het verstrekken van reisinformatie over de uitstapzijde in de Reisplanner Xtra-app van NS, inclusief voorleesfunctie. Deze service is vooral belangrijk voor mensen met een visuele beperking omdat zij het perron niet kunnen zien. Ook op andere gebieden zette NS stappen om het reisgemak voor reizigers met een beperking te vergroten. Zo ontwikkelde NS in nauwe samenwerking met de Oogvereniging een online boekingsmogelijkheid voor de OV-chip Plus zodat ook doofblinden gebruik kunnen maken van deze OV-chipkaart. OV-servicewinkels kregen op proef geleidelijnen voor mensen met een visuele beperking en ringleidingen voor mensen met een auditieve beperking. Stations waar meerdere vervoerders stoppen, kregen tactiele plaatjes (voor tast) bij poortrijen. Ook de introductie van nieuwe Sprinters die voorzien zijn van een schuiftrede waardoor een toegankelijke instap ontstaat, is aanstaande. De nieuwe Sprinters, Flirt, die sinds de dienstregeling 2017 zijn ingezet, zijn voorzien van deze schuiftrede. In 2016 is de schuiftrede van de Flirt voor het eerst in 'real life' getest. Op grond van deze testen is de verwachting dat de schuiftrede naar behoren functioneert.

Duurzame mobiliteit

In 2017 alle treinen op groene stroom

In 2016 reed 73% van onze treinen op groene stroom. Doordat de oplevering van windparken sneller gaat dan voorzien, rijden al vanaf 2017 al onze elektrische treinen in Nederland op deze schone stroom. De groene stroom is afkomstig uit nieuwe windparken die stapsgewijs in gebruik worden genomen in Nederland, België, Zweden en Finland. 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 2017 ook het energieverbruik op de stations en kantoren van NS in Nederland volledig groen zijn. In 2016 was dat 73%.

In 2016 is de levering van gas voor gebouwen aanbesteed. Gas zal in 2020 100% klimaatneutraal zijn op basis van herleidbaarheid en additionaliteit (toegevoegde waarde voor het milieu).

Duurzaam reizen

In 2015, onderweg naar de Klimaattop, hebben 15 organisaties de handen ineen geslagen om duurzame mobiliteit van hun medewerkers te stimuleren. Dit zijn naast NS onder meer enkele banken, verzekeraars en multinationals. In 2016 zijn de organisaties diverse malen bij elkaar gekomen om van elkaar te leren, zowel van de successen als de knelpunten. Daarnaast hebben zij organisatie-overstijgende thema's rond verduurzaming van mobiliteit besproken, zoals fiscale stimuli, verduurzaming via arbeidsvoorwaarden en samenwerking met lokale overheden. Eind

2016 hebben zich voorafgaand aan de Nationale Klimaatop opnieuw 15 organisaties aangesloten die deze ambitie delen.

Naast effectief beleid is ook beïnvloeding van individueel reisgedrag onderdeel van verduurzaming. NS laat medewerkers van bedrijven via het gedragsveranderingsprogramma MEE! de voordelen van duurzame mobiliteit ervaren. Medewerkers van Accenture en Arcadis hebben het programma reeds met positief resultaat doorlopen. Het gebruik van openbaar vervoer, fiets en thuiswerken namen toe en het autogebruik nam af, met als resultaat behoorlijke besparingen op kosten en CO₂-uitstoot. Meer dan de helft van de respondenten gaf aan het OV een aantrekkelijker alternatief te vinden dan voorheen.

Visie mobiliteit in Nederland

Om een dichtbevolkt land als Nederland ook in de toekomst bereikbaar, leefbaar en concurrerend te houden, zijn – behalve een nieuwe manier van kijken naar en denken over mobiliteit van vervoerbedrijven en overheden – jaarlijks grote investeringen nodig. NS, Qbuzz, HTM, GVB en RET hebben gezamenlijk een toekomstbeeld voor mobiliteit in Nederland geschetst. Hierin staan verbeteringen rondom deur-tot-deureistijd en capaciteit, flexibiliteit, gemak en duurzaamheid van het openbaar vervoer in Nederland. Deze toekomstvisie gaat uit van de inzet van duurzame vormen van verschillende vervoersopties die passen bij de wens van de reiziger van de toekomst:

- die wil zélf bepalen en kiezen waar, wanneer en vooral hoe hij reist;
- hij denkt niet meer vanuit het aanbod en dienstregeling van de overheid en vervoerder;
- hij kiest voor de optie die het snelst, meest gemakkelijk en duurzaam is, met een goede prijs-kwaliteitverhouding.

In de visie is het OV zó snel en zó flexibel dat het een vanzelfsprekende keuze is. De auto is dan in mindere mate de primaire keuze, maar één van de opties. Daarvoor moeten grote steden in dichtbevolkt gebied binnen een uur onderling verbonden zijn en zal in rustigere gebieden meer inzet van flexibel, vraaggestuurd vervoer worden aangeboden. Hiervoor is een andere manier van samenwerken en een andere rol van de overheid nodig. Deze visie is een aanbod aan centrale en decentrale overheden. Als uitvoerende organisaties, dagelijks verantwoordelijk voor de mobiliteit van miljoenen reizigers, willen wij vanuit onze ervaring een nuttige bijdrage leveren aan het verdere debat.

Operationele prestaties



Gemiddeld genomen is NS in de afgelopen jaren beter gaan presteren. We rijden vaker op tijd, nemen maatregelen tegen drukte in de trein en werken aan betere reisinformatie. Toch lukte dat in 2016 nog niet op alle trajecten en niet voor alle reizigers. Gemiddeld is wat ons betreft niet goed genoeg. Daarom blijven we streven naar betere prestaties op het spoor.

Punctualiteit

NS wil dat reizigers erop kunnen vertrouwen dat zij op de geplande tijd op hun bestemming aankomen. De prestatie-indicator Reizigerspunctualiteit op het hoofdrailnet geeft een indicatie van de aankomstpunctualiteit op 5 minuten van NS-reizigers op 35 representatieve stations, rekening houdend met gehaalde aansluitingen en uitval van treinen. De reizigerspunctualiteit was dit jaar 91,3% (2015: 91,0%). Dat ligt boven de bodemwaarde (90,0%) en lager dan de streefwaarde (91,2%). De gestegen punctualiteit komt door betere be- en bijsturing, met name in het drukke najaar, en door betere weersomstandigheden in 2016. Verder heeft de lage uitval van treinen op de 10 stations met de meest reizigers bijgedragen aan de positieve score. Buiten deze dagen zijn de prestaties vergelijkbaar met 2015. Toch zijn er regionale verschillen. Door omleidingen van goederentreinen van de Betuweroute naar de Brabanneroute, alsmede werkzaamheden en snelheidsbeperkingen op de Moerdijkbrug, stond het grootste deel van het jaar de reizigerspunctualiteit in Noord-Brabant en Zuid-Holland onder druk. Daar staat tegenover dat op elk van de 10 stations met de meeste reizigers de treinuitval in 2016 lager was dan in 2015. En op 8 van die 10 stations steeg bovendien de treinpunctualiteit. De grootste verbeteringen zien we op de stations Utrecht Centraal, Arnhem Centraal en Nijmegen. De belangrijkste oorzaak daarvan is de vernieuwde en verbeterde infrastructuur in Utrecht, waar stations in alle richtingen van profiteren.

Op tijd rijden op de HSL-Zuid

De reizigerspunctualiteit op de HSL-Zuid bleef met 93,7% net onder de bodemwaarde van 94%. De score is voornamelijk te verklaren door een slecht eerste kwartaal, waarin veel treinen uitvielen (12%). In de loop van het jaar is de performance steeds beter geworden. De uitval is terug gedrongen dankzij een gezamenlijk verbeterprogramma van NS en ProRail. Een maatregel waarvan NS en ProRail een grote bijdrage verwachten aan het terugdringen van de uitval is het rijden van de Intercity direct in de zogenaamde sandwich-configuratie. Dit betekent een locomotief voor en achter de trein. De verwachting is dat de verbeteringen in de prestaties zich doorzetten. Het ministerie van IenM heeft een onafhankelijke review laten uitvoeren over de verbeterplannen van NS en ProRail. De uitkomst daarvan is dat gegeven de complexiteit van de HSL-corridor in een stabiele situatie een uitval van 5-7% haalbaar is.

Aandachttrajecten

Op de 10 aandachtsknooppunten ten aanzien van reizigerspunctualiteit is in 2016 94,3% gescoord (reizigerspunctualiteit op 15 minuten). Dat is hoger dan de bodemwaarde van 93,7%, maar lager dan gewenst (streefwaarde 95,0%). Oorzaak hiervoor was onder meer de langdurige versperring van de Moerdijkbrug. Hier liggen twee aandachtstrajecten in elkaars verlengde, waardoor de lagere punctualiteit van treinen voor beide trajecten meetelde.

Prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie

Prestatie-indicator	Realisatie 2016	Realisatie 2015	Streefwaarde 2019	Bodemwaarde 2016
Reizigerspunctualiteit* (gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder)	91,3%	91,0%	92,3%	90,0%
Aandachttrajecten reizigerspunctualiteit (gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder)	94,3%	94,1%	95,6%	93,7%
Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid diensten (voor zover toerekenbaar aan NS)	93,7%	94,2%	96,0%	94,0%
Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders op de belangrijke knooppunten**	94,3%	--	95,2%	93,7%

* Cijfer dat rekening houdt met de punctualiteit en uitval van treinen, maar ook met de gehaalde overstappen en aantallen reizigers per trein.

** Kwaliteit van aansluitingen op overige vervoerders maakt inzichtelijk hoe goed NS een overstap mogelijk maakt op treinen van andere vervoerders. De kwaliteit van overstap wordt gemeten door het vaststellen van de aankomstpunctualiteit van NS treinen op de 18 belangrijkste overstapstations. De uitkomst is het percentage van de HRN-treinen die minder dan vijf minuten vertraagd aankomen op deze stations.

Drukke in de trein

Het aantal reizigers groeit, onder meer door de aantrekkende economie. Daardoor wordt het steeds drukker in de trein. Reizigers zijn niet tevreden over de zitplaatscapaciteit, zeker niet tijdens het traditioneel drukke najaar. Ook in de spits is vaak sprake van drukke treinen, wat leidde tot veel klachten onder reizigers. NS neemt al langer maatregelen. Vanaf eind 2015 en gedurende 2016 hebben we extra maatregelen genomen om de problemen aan te pakken.

Vervoerscapaciteit hoofdrailnet

Het klantoordeel over de vervoerscapaciteit kwam in 2016 uit op 74,8%* (tegenover 75,4% in 2015). De bodemwaarde voor de kans op een zit- of staanplaats in de spits ligt op 98,7%, conform afspraak met het ministerie van IenM. De gerealiseerde capaciteit was precies zo hoog: 98,7%. Op de 10 drukste trajecten in de spits bedroeg de gerealiseerde capaciteit 96,8%.

* Per 1 januari 2016 is een nieuwe methodiek ingevoerd om het algemeen klantoordeel zitplaatscapaciteit te meten. De vraagstelling is geharmoniseerd met de vraagstelling voor het algemeen klantoordeel, en daarom anders dan in 2015. In de vergelijking tussen beide jaren dient rekening gehouden te worden met de trendbreuk. Met een correctie zien we voor dit klantoordeel een verbetering.

Vervoerscapaciteit HSL-Zuid

De vervoerscapaciteit in de spits HSL-Zuiddiensten is in 2016 met 87,6% 1,9 procentpunt lager dan 2015 (89,5%). Hiermee vallen prestaties onder de bodemwaarde. Hoewel we sinds eind 2015 op het traject tussen Amsterdam en Rotterdam twee keer zo veel IC direct-treinen rijden, was de bijbehorende groei in vervoerscapaciteit niet genoeg om de reizigersgroei (circa 15% per jaar in 2015 en 2016) op te vangen.

Maatregelen in 2016

- NS heeft 11 oude dubbeldekstreinen ingezet (type DDM1). Deze 44 rytuigen leverde vanaf september 8.700 sta- en zitplaatsen op.
- Aanpassingen in de NS Reisplanner app: reizigers kunnen voortaan zien wat de actuele treinlengte is en of de trein als gevolg van een verstoring korter is dan gepland.
- Daarnaast is aan de druktemelder in de Reisplanner app de optie 'ik kan niet mee' toegevoegd voor de terugkoppeling aan NS over feitelijke drukte.
- Vanaf maandag 29 augustus reed NS met tijdelijke spitsbussen van Noord-Brabant naar Utrecht en van Castricum naar de Amsterdamse Zuidas.
- NS creëerde 4.500 zit- en stapplaatsen door invoering van een nieuwe werkwijze geïnspireerd op Formule 1 (Pitstop), die treinen sneller inzetbaar maakt.
- De ombouw van een deel van de 1e klas leverde 1.000 extra 2e klas zitplaatsen op.
- Vanaf december stroomden de eerste nieuwe Sprinters in de dienstregeling. In totaal 58 treinen zijn in december 2014 met spoed besteld om het grote aantal reizigers in de spits verder te kunnen opvangen. Deze verhogen de capaciteit verder met 16.700 zit- en stapplaatsen.
- NS-medewerkers mijden op drukke trajecten – indien hun werk dat toelaat – de spits.

Consumentenclaim heeft namens een reiziger een procedure gestart tegen NS waarin compensatie wordt geëist in verband met drukte in de trein. Uit een door een extern onderzoeksbureau uitgevoerde review uit april 2016, in opdracht van het ministerie van IenM, blijkt dat NS de juiste maatregelen treft om drukke treinen zo veel mogelijk tegen te gaan.

Communicatie naar reizigers

NS heeft informatie over verstoringen aan reizigers verbeterd. Een voorbeeld daarvan is een nieuwe, opvallende gele balk met informatie op de borden op perrons. Daarnaast hebben we een flyer gemaakt met informatie over de (verschillen in) drukte in treinen in de spits op een aantal specifieke drukke trajecten. In de Reisplanner app is zichtbaar hoe druk het is in de trein. In aanloop naar het traditioneel drukke najaar is er extra (klant)communicatie en publiciteit geweest over de te verwachte drukte en de maatregelen die NS daarom heeft getroffen. Uit de zitplaatskansmonitor van NS blijkt dat het aantal klanten dat aangeeft dat de (reis)ervaring overeenkomt met hun verwachting gelijk is aan de benchmark. Bijna een derde van de reizigers zegt bekend te zijn met de maatregelen die NS heeft genomen om de zitplaatskans te vergroten.

Prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie

Prestatie-indicator	Realisatie 2016	Realisatie 2015	Streefwaarde 2019	Bodemwaarde 2016
Vervoercapaciteit reizigers in de spits (HRN)	98,7%	98,7%	99,2%	98,7%
Aandachttrajecten t.a.v. vervoercapaciteit in de spits	96,8%	96,7%	97,5%	96,5%
Vervoercapaciteit reizigers in de spits HSL-Zuid diensten (binnenland)	87,6%	89,5%	99,2%	97,5%

Beschikbaarheid van treinen

In totaal onttrok NS in 2016 dagelijks gemiddeld 10% van de treinen voor onderhoud, reparatie en revisie (2015: 13%). Daarmee presteerden we beter dan de norm van 12% gemiddeld per jaar en voldeden we aan wat er voor de dienstregeling nodig is. De winst komt voort uit de inrichting van pitstopstraten in alle onderhoudsbedrijven gedurende 2016. Die zorgen ervoor dat de doorlooptijd van onttrekking aanzienlijk korter wordt en treinen dus sneller weer beschikbaar zijn voor reizigers. De structurele prestatieverbetering gold voor alle treinen: Sprinters, Intercity's en internationaal.

Aanschaf, revisie en modernisering van treinen

NS vervoert dagelijks 1,2 miljoen reizigers met 5.200 Sprinters en Intercity's. Omdat er steeds meer reizigers bij komen en een deel van onze treinen aan vervanging toe is, investeert NS de komende jaren in aanschaf, revisie en modernisering. Bewezen technologie, duurzaamheid en comfort voor de reiziger staan hierbij voorop.

Investerings in nieuwe Sprinters

NS investeert in nieuwe Sprinters. NS laat 58 nieuwe treinen van het type Flirt bouwen bij leverancier Stadler en 118 treinen bij CAF. De eerste Sprinters van Stadler kwamen vanaf december in de dienstregeling. De Sprinters van CAF neemt NS in 2018 in gebruik. Zo komen er in totaal zo'n 36.000 zitplaatsen bij. Beide typen treinen voldoen aan strenge technische eisen, zijn energiezuinig en krijgen brede deuren. Een schuiftrede maakt in- en uitstappen gemakkelijker voor mensen met een beperking of bagage. Transparantie en meer licht verbeteren het veiligheidsgevoel in de trein. De Flirt en de CAF-trein maken gebruik van gescheiden afval inzamelen op het balkon en zijn voorzien van op Mondriaan geïnspireerde kunst.

Vanaf de dienstregeling 2017 is NS de regionale concessie tussen Gouda en Alphen gaan rijden. Hiervoor heeft NS 6 treinen laten bouwen. De binnen- en buitenkant van de trein passen bij de rood-grijze huisstijl van R-net.

Nieuwe generatie Intercity's

In juli 2016 heeft NS een contract gesloten met treinfabrikant Alstom voor de levering van 79 nieuwe enkeldeks Intercity's. 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 trein is uitgerust met het beveiligingssysteem ERTMS, de Europese standaard.

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 kunnen worden opgevoerd.

Najaar 2016 startte de designfase met Alstom om het ontwerp definitief te kunnen maken. Naast technische ontwerpbeslissingen betrof een element uit het ontwerp de keuze voor de stoelen. NS vindt de reisbeleving van haar klanten van groot belang. Daarom heeft een groep van 20 treinreizigers op 1 november de stoelen getest, samen met vertegenwoordigers van Rover en Locov. NS-collega's beoordeelden of de stoelen makkelijk te onderhouden en te reinigen zijn en bestand zijn tegen beschadigingen (vandalisme).

Modernisering van Intercityrijtuigen en dubbeldekstreinen

NS moderniseert de dubbeldekstreinen van het type VIRM-1. 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 ledverlichting die zich aanpast aan het daglicht. De trein krijgt bovendien extra bagageruimte, een zuinige klimaatinstallatie en een gesloten toilet met 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. In 2017 gaan de eerste gemoderniseerde treinen op het spoor rijden. De modernisering loopt tot en met 2020.

Invloed van het weer op de dienstregeling

NS en ProRail werken nauw samen om ook bij extreem weer reizigers betrouwbaar vervoer en goede reisinformatie te kunnen bieden. De winter van 2015-2016 was vrij zacht. Begin januari heeft NS ijzeltreinen ingezet, vooral op de spoorlijnen naar Zwolle, Leeuwarden, Groningen,

Deventer en Enschede. Deze treinen schrapen ijzel van de bovenleiding, om zo de kans op hinderlijke ijsgroei tijdens de nacht te verkleinen. De ijzeltreinen zijn één van de maatregelen van NS, ProRail en de overige spoorvervoerders om treinen ook tijdens winterweer volgens dienstregeling te kunnen laten rijden. Ook tijdens de herfst hebben we maatregelen genomen. Zo hebben we dit jaar opnieuw speciale gel (Sandite) ingezet tegen gladde sporen. Op de onderhoudsplaatsen werkten monteurs 24-uur per dag door om schade aan de zogeheten vierkante wielen te repareren. Enkele dagen in november reden op twee trajecten minder Intercity's vanwege materieelproblemen.

Om na drie achtereenvolgende zachte winters toch alert te blijven en de kennis binnen NS en ProRail over weersinvloeden op peil te houden, hebben er in 2016 opnieuw drie gezamenlijke oefeningen plaatsgevonden.

Hinder door werkzaamheden

Samen met het Locov en ProRail verzamelt NS gegevens over hinder bij buitendienststellingen vanwege werkzaamheden. Het gaat onder meer om het aantal gehinderde reizigers, de extra reistijd en het aantal extra overstappen. Zo kunnen we de mate van hinder bij buitendienststellingen vergelijken. Ten opzichte van 2015 nam in 2016 het aantal vertragsminuten veroorzaakt door buitendienststellingen met 35% toe. Dit kwam onder meer door de langdurige stremmingen door de renovatie van het emplacement bij Utrecht en OV-SAAL. Evenals in 2015 gaf 59% van de reizigers een 7 of meer voor de dienstverlening bij geplande werkzaamheden.

In 2017 zijn veel werkzaamheden op het spoor, met name op drukke routes in de Randstad, en dat leidt tot hinder voor onze reizigers. ProRail moet de infrastructuur echter onderhouden en het spoor moet klaargemaakt worden voor de toekomst. We kijken met ProRail naar betere en innovatievere manieren om aan het spoor te werken, zodat er per saldo minder overlast is voor onze reizigers. Denk dan bijvoorbeeld aan meer werken in de nacht door het opknippen van grote werkzaamheden of het slim clusteren van grote werkzaamheden.

Dienstregeling 2017

De dienstregeling voor 2017 is volledig nieuw ontworpen en brengt veel veranderingen met zich mee. Voor bijna alle reizigers veranderde er iets aan hun treinreis: van kleine wijzigingen in vertrektijden tot andere routes, extra of juist minder overstappen en andere aansluitingen. Mede door de oplevering van nieuwe infrastructuur rijdt NS in 2017 op diverse trajecten meer treinen, benutten we de HSL beter, verbeteren we aansluitingen, lossen we knelpunten op en worden reistijden korter. Reizen van en naar Friesland wordt sneller. Ook verkorten we de reistijd tussen Arnhem en Nijmegen en tussen Noord-Brabant en Rotterdam. Samen met partners werken we aan betere internationale verbindingen, bijvoorbeeld met Düsseldorf, Aken, Antwerpen en Luik. NS heeft niet overal de dienstregeling voor alle reizigers kunnen verbeteren. Op sommige trajecten zijn reizigers langer onderweg of moeten ze extra overstappen. Zo is de reistijd tussen Vlissingen en Rotterdam langer doordat de Intercity vanuit Zeeland langer in Roosendaal blijft staan ten behoeve van 10 minuten reistijdwinst voor reizigers naar Brabant.

Internationale verbindingen

NS verbindt samen met internationale vervoerspartners grote steden en regio's in Duitsland, België en Frankrijk. Afgelopen jaar daalde het aantal verkochte reizen met 9,3% naar ruim 3,1 miljoen internationale reizen. De reden van de daling is deels in verband te brengen met de aanslagen in Parijs en Brussel.

Ontwikkelingen IC Brussel

Met het ministerie van IenM hebben we overeenstemming bereikt over het versnellen van de IC Brussel. Dit gebeurt door 12 van de 16 treinen via de HSL naar Amsterdam te laten rijden. De tijdswinst bedraagt een halfuur. De overige 4 treinen rijden tot Den Haag HS. Deze dienstregeling wordt van kracht als het materieel is aangepast voor rijden over de HSL. Op dat moment gaat IC Brussel ook via Breda rijden in plaats van Roosendaal. Dat zorgt ervoor dat reizigers vanuit Noord-Brabant sneller naar België kunnen reizen en vice versa.

Thalys

Thalys reed in 2016 het gehele jaar op werkdagen met 14 treinen per richting tussen Amsterdam en Parijs. Dagelijks rijden er in beide richtingen twee treinen naar Lille: één 's ochtends en één 's avonds. Dat maakt het mogelijk om in een dag heen en weer naar Lille te reizen.

Reizen van en naar Duitsland

De vroege ICE uit Amsterdam rijdt sinds 2016 ook via Keulen. Daarnaast is de vroege CNL-trein naar Nederland vervangen door een snellere, vroege ICE uit Frankfurt naar Amsterdam. In de richting Amsterdam-Duitsland rijdt de ICE naar Basel met een tweede treinstel. Dit levert meer zitplaatsen op. De Intercity Berlijn rijdt vanaf de dienstregeling 2017 alleen in de zomermaanden. In de winter rijdt als vervanging een latere trein van Amsterdam naar Bad Bentheim, waar reizigers kunnen overstappen.

Regionale verbindingen

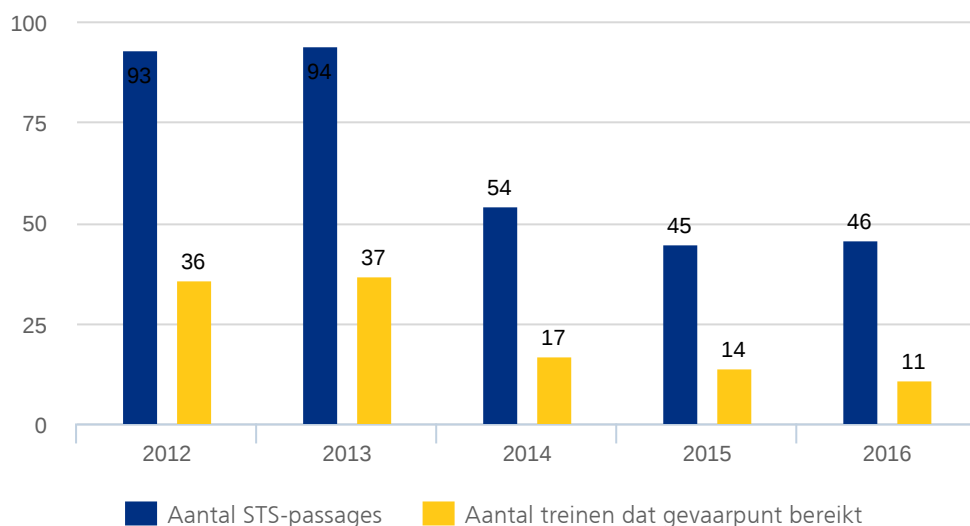
Door een wijziging van de treindiensten in Duitsland rijdt de treinverbinding van Heerlen naar Aken tot Herzogenrath. Daar kunnen reizigers overstappen op een directe trein naar Aken. Daarnaast heeft NS vorig jaar deelgenomen aan studies naar mogelijkheden om op diverse grensovergangen meer internationale treinen te rijden. Ook de waarde van verbeteringen voor de reiziger en de businesscases zijn onderzocht.

Spoorwegveiligheid

Om de spoorwegveiligheid te vergroten, is NS bezig met de ontwikkeling van één geharmoniseerd veiligheidsbeheersysteem voor alle bedrijfsonderdelen. Hiermee zorgen we voor heldere en eenduidige processen, wat de spoorwegveiligheid bevordert. Ook besteden we continu aandacht voor veilig werken. Specifieke aandacht gaat hierbij uit naar het leren van zaken die (bijna) mis gingen en het bespreken van veiligheid tussen management en collega's op de werkvloer. Met ProRail hebben we afspraken gemaakt over terugkoppeling en afhandeling van onveilige situaties in de infrastructuur.

Passages rood sein

Het aantal niet-technische passages van een rood sein (STS) – naast ongevallen een andere indicator voor spoorwegveiligheid bleef met 46 in 2016 stabiel (2015: 45). Het aantal treinen dat een gevaarpunt bereikte – de plek waar een incident kan ontstaan – daalde van 14 naar 11. De verbetering is mede te danken aan de implementatie van conflictvrije planning, vereenvoudiging van regels op opstelterreinen, verdere invoering van ATB-vv (Automatische Treinbeïnvloeding verbeterde versie) en open communicatie met medewerkers over veiligheid, bijvoorbeeld afleiding door de smartphone.



Rijden met ERTMS

ERTMS is een nieuw Europees treinbeveiligingssysteem dat wordt ingevoerd op het Nederlandse spoor. Het is de bedoeling dat in 2022 alle treinen en zo veel mogelijk infrastructuur van ERTMS zijn voorzien. Het systeem vergroot de internationale interoperabiliteit, de veiligheid en betrouwbaarheid van de treindienst. In de eerste helft van 2016 hebben we onderzocht welke impact het heeft om te rijden onder ERTMS, ATB en de transitie tussen beiden. Met de uitkomsten kan NS de opleiding van machinisten verbeteren. Verder is in 2016 de uitrolstrategie voor de infrastructuur bekend gemaakt. De eerste baanvakken met ERTMS – Kijfhoek-Roosendaal Grens en Haarlem e.o. – worden operationeel in 2024.

Arbeidsveiligheid

De ambitie van NS voor 2016 was dat medewerkers even gezond thuiskomen na het werk als dat ze het werk zijn begonnen, zowel fysiek al mentaal. We hebben onze vooruitgang daarin gemeten en de resultaten getoetst aan de veiligheidscultuurladder. NS wil zo de veiligheids- en gezondheidscultuur verbeteren, waarin het normaal is dat we elkaar aanspreken op onveilig en ongezond gedrag.

Lost Time Injury Frequency Rate

Het aantal ongevallen dat leidt tot verzuim langer dan 24 uur wordt uitgedrukt in een frequentiegetal (Lost Time Injury Frequency rate, LTIF). De LTIF van NS over 2016 steeg naar 1,4 (2015: 1,0) door 11 meer verzuimongevallen in vergelijking met vorig jaar. Het cijfer geeft aan dat er per 1 miljoen gewerkte uren 1,4 ongevallen plaatsvonden met een verzuim van langer dan 24 uur. De LTIF heeft betrekking op alle medewerkers die onder gezag van NS arbeid verrichten.

Proactief arbobeleid

In 2016 hebben wij met RI&E's potentiële veiligheidsrisico's kunnen inventariseren. Dit heeft in hoge mate bijgedragen aan de focus op inspanningen die arbeidsongevallen en uitval door ziekte helpen te voorkomen. Als preventie niet lukte, is verder onderzoek gedaan om herhaling te voorkomen. Bij het proactieve beleid past ook de aanpak voor de integratie van processen rond spoorweg- en arbeidsveiligheid.

Meldingsbereidheid en gedemonstreerd leiderschap in veiligheid

De mate van veiligheid en gezondheid op het werk verbetert sterk als zo veel mogelijk medewerkers onveilige situaties in het werk kunnen en willen melden. Er is in 2016 veel gedaan om de drempel hiervoor zo laag mogelijk te maken. Zo is er een meld-app gemaakt en maakten speciale veiligheidscampagnes medewerkers bewuster van het belang om situaties te melden.

Om met elkaar in gesprek te blijven over veiligheid, en betrokkenheid en leiderschap met betrekking tot veiligheid te laten zien, hebben directie en management regelmatig zogeheten 'Safety Walk rondes' gelopen langs werkplekken op locaties in het land. Zij voerden persoonlijke gesprekken met de medewerkers over hun veiligheid en gezondheid.

Veiligheidsambassadeurs

Afgelopen jaar zijn er 165 medewerkers uit de operatie als veiligheidsambassadeur opgeleid en gecertificeerd om de kritische veiligheidsprocessen in hun eigen werkomgeving te kunnen monitoren en te spiegelen aan de veiligheidsladder. Zij ondernemen acties ter verbetering en bewaken de voortgang en effectiviteit van deze acties om veiligheid en gezondheid naar een hoger plan te tillen.

Energie

NS is een van de grootste energieverbruikers in Nederland. 90% wordt gebruikt voor het laten rijden van treinen en 10% voor gebouwen. Onze ambitie is om in 2020 klimaatneutraal te zijn. Daarom willen we energie zo verantwoord mogelijk gebruiken. De overstap naar 100% groene stroom voor treinen op het hoofdrailnet hebben we vervroegd naar 1 januari 2017. Dit was mogelijk omdat de bouw van nieuwe windparken sneller verloopt dan verwacht. Ook blijven we investeren 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 laten we machinisten zo veel mogelijk energiezuinig rijden en opstellen. Dit leverde overigens in 2016 een minder grote besparing op dan vorig jaar, met name door meer materieelinzet als gevolg van meer aandacht voor zitplaatskans.

Energieverbruik

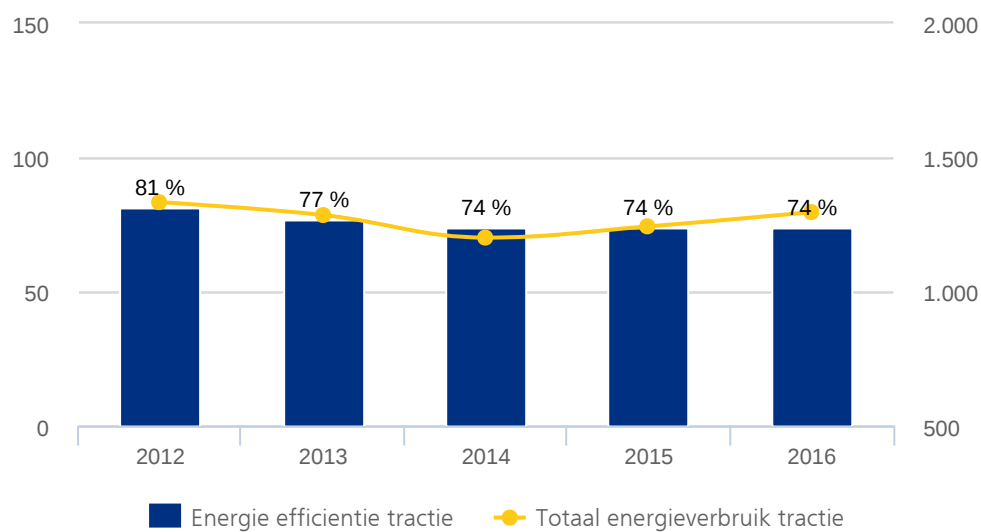
In 2016 is gemiddeld 71,9 Wh energie per reizigerskilometer gebruikt. Dit is hoger dan 2015 (71,0 Wh/rkm). De toename is voor een belangrijk deel het gevolg van de inspanningen om reizigers meer zitplaatsen te bieden (in de spits): we hebben meer treinen ingezet, wat leidde tot een lagere bezettingsgraad in de trein. Daarnaast hebben we daarbij een beroep gedaan op ouder, minder zuinig materieel.

Uitstoot

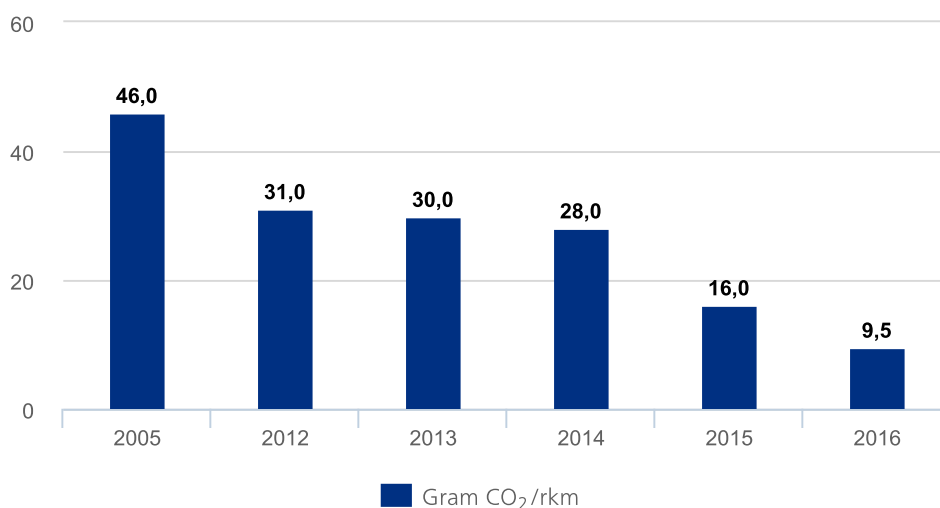
De CO₂-uitstoot is met 9,5 gram per reizigerskilometer fors verminderd ten opzichte van 2015 (16,0 gr/rkm). Dit komt door een groeiend aandeel groene stroom. In 2016 is conform de doelstelling 73% van onze treinen op groene stroom gaan rijden (51% in 2015). De aangewezen windparken waaruit we onze groene stroom geleverd krijgen, zijn inmiddels allemaal opgeleverd. Dat is eerder dan verwacht.

We meten ook de uitstoot van bussen die worden ingezet voor treinvervangend vervoer. Het gaat daarbij om de uitstoot inclusief de afstand van de vaste standplaats naar de plaats van inzet. In 2016 leverde dat een CO₂-uitstoot op van 0,4 gram/rkm. Zodra de NS-treinen volledig op groene stroom gaan rijden, wordt deze uitstoot ten opzichte van de nog resterende CO₂-uitstoot groter. NS blijft sturen op energie-efficiëntie, onder andere door aanschaf van zuiniger materieel, energiezuinig rijden en opstellen. Dit is vastgelegd in de Meer Jaren Afspraak 3.

Energieverbruik NS treinen in Nederland (elektriciteit, diesel, incl. vervangend busvervoer omgerekend naar GWh)



Gram CO₂ uitstoot per reizigerkilometer NS treinvervoer in NL



Onze resultaten	2016	2015	2014
Gram CO ₂ /rkm	9,5	16	28
Energieverbruik NS treinen NL in Wh/rkm	71,9	71,0	71,8
Efficiency van treinen in Nederland	-1,0%-punt	+0,8%-punt	+2,3%-punt
Bezettingsgraad dal	28%	28%	28%
Groene stroom voor treinen	73%	51%	50%
Duurzame energie facilitair van totaal (GVO's groene stroom)	73%	50%	50%
Efficiency van NS gebouwen in Nederland (ten opzichte van vorig jaar)	3,54%	5,53%	5,69%

Afval verminderen

NS had in 2016 circa 18,5 miljoen kilogram afval uit werkplaatsen, stations, treinen en kantoren. Ons streven is om zuiniger te worden met materialen en 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 meer dan 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 2016

- 33% scheiding kantoren, werkplaatsen, stations en treinen
- 2,9% meer afval ten opzichte van 2015

In 2016 hebben de medewerkers in onze werkplaatsen meer dan 85% van het afval kunnen scheiden. De hoeveelheid afval in onze werkplaatsen is gestegen ten opzichte van 2015 omdat de werkzaamheden zijn toegenomen. Op de stations en in treinen zijn pas aan het einde van 2016 extra mogelijkheden tot afval scheiden gekomen, waardoor dit jaar geen verbetering in de cijfers te zien is. Er is ten opzichte van vorig jaar wel een lichte reductie (zo'n 1%) bereikt.

2020: 80% van het afval hergebruikt als grondstof

We willen dat in 2020 80% van ons afval grondstof wordt voor nieuwe producten. Dat willen we onder meer bereiken door:

- afval scheiden aan de bron en achteraf;
- bij materialeninkoop invulling geven aan circulair inkopen;
- organiseren van proceseigenaarschap (afvalmanager) door heel NS 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.

Green deal: meer scheiding, minder afval

In de tweede helft van 2016 zijn 4 extra stations voorzien van gescheiden afvalbakken (Amsterdam CS, Utrecht CS, Alkmaar en Eindhoven). Op Amsterdam Centraal en Eindhoven zijn ook de retailformules met het scheiden van organisch afval gestart. De nieuwe Flirt-treinen, die eind 2016 zijn gaan rijden, hebben gescheiden afvalbakken. In november konden reizigers in de nieuwe kiosken de hervulbare smartcup kopen. Hiermee kunnen ze met € 0,25 korting in elke kiosk in Nederland hun warme dranken kopen. Verder is met onze afvalverwerker Van Gansewinkel het 'duurzaamheidsplatform reizigers' opgericht om afvalscheiding gemakkelijker te maken voor de reiziger.

Beter en Meer: verbeteringen op en rond het spoor

Onder de noemer Beter en Meer werken NS en ProRail samen aan betere prestaties op het spoor. Het doel is om het spoor als vervoerproduct aantrekkelijker te maken voor reizigers en goederenvervoerders. Dit betekent: de betrouwbaarheid van de treindienst vergroten ('Beter'), hoogfrequent rijden mogelijk maken ('Meer'), een betere klantprestatie op de stations realiseren en de veiligheidscultuur verbeteren. Onderdeel van Beter en Meer is de Verbeteraankpak Trein, waarin we toewerken naar hoogfrequent vervoer op de A2-corridor tussen Eindhoven en Amsterdam. In juli is het besluit genomen om de frequentieverhoging in de dienstregeling van 2018 door te voeren. Verder hebben we in 2016 gewerkt aan:

- opleiding van rijdend personeel in de verscherpte aanpak rijden en halteren;

- voorbereiding voor instapzones;
- klantcampagne Fluiten = niet meer instappen;
- realiseren van extra capaciteit om treinen op te stellen.

LTSA en stations

De LTSA (Lange Termijn Spoor Agenda) van het ministerie van IenM geeft een langetermijnvisie om reizen met de trein structureel te verbeteren in samenspel met álle betrokkenen. Belangrijk onderdeel is het creëren van aantrekkelijke en comfortabele stations voor reizigers, vervoerders en gemeenten. In Verbeter Aanpak Spoor hebben ProRail en NS duidelijke gezamenlijke ambities voor stations vastgesteld. Alhoewel ProRail en NS beide eigen rollen en verantwoordelijkheden op stations hebben, werken we meer dan voorheen samen om de stations nog aantrekkelijker te maken. Hiervoor werken we samen met onze partners in de stationsgebieden, zoals vervoerders en (lokale) overheden. In 2016 hebben we hierin diverse stappen gezet:

- Op de 4 grote stations hebben we in totaal 66 vergrote reisinformatieschermen opgehangen om leesbaarheid te verbeteren.
- We hebben een dashboard ontwikkeld met gezamenlijke prestatie-indicatoren (veiligheid, klanttevredenheid, betrouwbaarheid van de assets en duurzaamheid).
- We hebben geanalyseerd welke kwaliteitsverbeteringen mogelijk zijn op de stations op de MerwedeLingelijn (op basis van het huidige aanbod) in relatie tot de klantwaardering op die stations. Dit in nauw overleg met provincie.
- Voor wat betreft fietsdiensten hebben we verder gewerkt aan het 1e 24 uurs-concept met een pilot in de selfservice-stalling. Ook is een bestuurlijk convenant afgesloten.
- We hebben een voor de reiziger visueel en grafisch geoptimaliseerde Stationsplattegrond ontwikkeld. Dit format dient als basis om voor elk station een eigen stationsplattegrond te ontwerpen.

Reizen van deur tot deur



Reizigers reizen van deur tot deur. En NS is in die reis een schakel. Daarom willen we ook een bijdrage leveren aan het eerste en laatste deel van de reis. Dat doen we met fiets- en parkeervoorzieningen, nieuwe betaalwijzen en betere reisinformatie. Zo bieden we de reiziger maximale regie op zijn eigen reis.

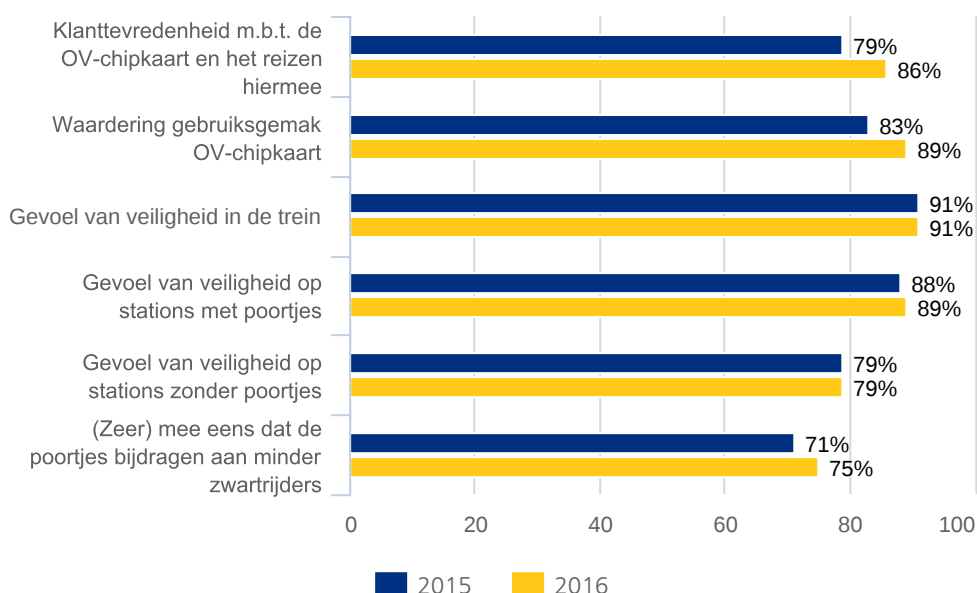
Gebruik van de OV-chipkaart

Dagelijks checken zo'n 600.000 reizigers met hun OV-chipkaart in en uit. De tevredenheid over het reizen met de chipkaart groeide: 86% van de reizigers gaf in 2016 een 7 of meer voor het reizen met de chipkaart tegenover 79% een jaar geleden. De stijging is het gevolg van verbeterde systemen, minder grote verstoringen in 2016 en gewenning aan de OV-chipkaart: ook minder frequente reizigers weten hoe de OV-chipkaart werkt. Verder hebben we op 47 stations de capaciteit van check-in- en check-outpalen vergroot en hebben ze een logischere plek gekregen op het station. De service verbeterde ook: reizigers die zijn vergeten uit te checken kunnen gemakkelijker hun geld terugvragen. Via de dienst NS Extra is het mogelijk een 'check uit alert' in te schakelen en het is eenvoudiger om een abonnement te beëindigen.

Meer poortjes in gebruik

Om de veiligheid voor reizigers en medewerkers op stations en in de trein te verbeteren, plaatst NS poortjes op stations. Het aantal stations met poortjes is eind 2016 69. Reizigers geven aan dat ze zich door de poortjes veiliger voelen. Ze zijn er meer van overtuigd dat de poortjes zorgen voor minder zwartrijders. Verder zorgen de poortjes er ook voor dat reizigers niet vergeten om in- en uit te checken.

Klanttevredenheid 2016 over OV-chipkaart



Verbeterde reisinformatie

Jaarlijks geeft de NS meer dan 500 miljoen reisadviezen over de dienstregeling, werkzaamheden en verstoringen. In 2016 verschaften wij in ruim 82,0% van de ontregelingen tijdig informatie, (2015: 79,4%). De waardering van onze reisinformatie van deur tot deur steeg dit jaar en kwam uit op 83,2% (2015: 78,5). Met correct en tijdig reisadvies krijgen reizigers meer controle en kunnen ze betere keuzes maken.

Online Reisplanner verbeterd

Gemiddeld vragen reizigers 137.000 keer per dag een reisadviezen op via de reisplanner op internet. In 2016 zijn nieuwe functies toegevoegd:

- Plannen van deur tot deur met alle vormen van openbaar vervoer, inclusief routekaart
- Treinsamenstellingen, zodat reizigers rekening kunnen houden met eventuele drukte

- Prijzen van internationale reizen
- Gemakkelijk bestellen van binnenlandse en internationale tickets

Verbeteringen Reisplanner Xtra

Via de app Reisplanner Xtra geeft NS dagelijks 800.000 reisadviezen. De app is inmiddels 5,6 miljoen keer gedownload. Enkele verbeteringen in de Reisplanner app:

- Direct vanuit de app een kaartje kopen
- Treinradar: bekijk waar een trein zich nu bevindt
- Plannen van deur tot deur met alle vormen van openbaar vervoer

Prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie

Prestatie-indicator	Realisatie 2016*	Realisatie 2015	Streefwaarde 2019	Bodemwaarde 2016
Reisinformatie in de treinketen	85,8%	81,8%	82%	78%

* De stijging ten opzichte van 2015 is mede het gevolg van een correctie in 2016 als gevolg van een onjuiste systeeminstelling. Dit is hersteld waardoor de scores rond de 3,5 procentpunt hoger zijn dan 2015.

Informatie bij verstoringen

Met correct en tijdig reisadvies krijgen reizigers meer controle en kunnen ze betere keuzes maken. Jaarlijks geeft NS meer dan 500 miljoen reisadviezen over de dienstregeling, werkzaamheden en verstoringen. Reizigers zijn meer tevreden over de informatie bij ontregelingen op het station en in de trein dan in 2015: 82,0% tegenover 79,4%. De gestegen waardering is met name toe te schrijven aan verbeteringen aan de informatie bij ontregeling op stations. Daarnaast is het reisinformatiesysteem InfoPlus uitgebreid met geautomatiseerde verstoringeninformatie. In de loop van 2017 breiden we de mogelijkheden voor de informatieschermen in de trein verder uit, bijvoorbeeld voor specifieke verstoringeninformatie.

Prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie

Prestatie-indicator	Realisatie 2016	Realisatie 2015	Streefwaarde 2019	Bodemwaarde 2016
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	82,0%	79,9%	80,0%	75,0%

Fietsparkeren

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 fietskluisen bij de stations. NS ontwikkelt samen met partners fietsenstallingen waar reizigers hun fiets op een gemakkelijke en prettige manier kunnen stallen. Onder meer met de eerste 24 uur gratis stallen (in 16 fietsenstallingen), digitale verwijzing naar vrije plekken, gebruik van de OV-chipkaart en een hoogwaardige, uniforme uitstraling. In 2016 zijn NS en ProRail met gemeenten overeengekomen dit aan te bieden op onder andere de stations Amsterdam Amstel en Leeuwarden. Daarnaast hebben we in 2016 nieuwe fietsenstallingen geopend op station Assen (tijdelijke stalling), Amsterdam Centraal (IJ-zijde), Breda, Amsterdam Zuid (Mahlerplein), Utrecht Vaartsche Rijn en Harderwijk. In 40 stallingen kunnen reizigers hun

fiets via hun OV-fietsabonnement op rekening stallen. In Breda, Amsterdam Zuid (Mahlerplein), Utrecht Vaartsche Rijn en Harderwijk kan de reiziger de eerste 24 uur gratis zijn fiets parkeren.

Zelfservice fietsenstalling

Op station Bilthoven en Heerenveen hebben we een proef gehouden met 'zelfservice'. Onderdeel hiervan zijn een open en ruime entree, toegang met betaalpas en OV-chipkaart en aanbod van OV-fietsen. Als de proef slaagt, rollen we het concept in 2017 en 2018 op meerdere stations uit.

Convenant voor fietsparkeren

NS verwacht dat het aantal fietsers de komende jaren blijft groeien. Samen met betrokken partijen hebben we de ambitie om de vraagstukken rond fietsparkeren gezamenlijk aan te pakken en op te lossen. Hiervoor heeft NS het landelijk bestuursakkoord Fiets mede ondertekend. Naast voldoende kwaliteit en capaciteit aan fietsvoorzieningen op stations beschrijft het akkoord innovatieve ambities en projecten voor het optimaal benutten van infrastructuur en ruimte, en besparingen/efficiencyverbeteringen.

Fiets & Service

In 2016 openden we een Fiets & Service op station Deventer, Amsterdam Centraal (IJ-zijde), Amsterdam Amstel, Rotterdam Centraal, Utrecht Centraal (Smakkelaarsveld), Breda, Harderwijk, Leeuwarden, Leiden en Zwolle. Fiets & Service is een formule voor fietsreparatie, fietsonderdelen en fietsaccessoires. Als reizigers hun fiets vóór 10.00 uur voor reparatie brengen, staat deze om 16.00 uur weer klaar. In totaal zijn er 14 Fiets & Service-locaties.

OV-fiets

In 2016 maakten particuliere en zakelijke gebruikers samen ruim 2,4 miljoen ritten (2015: 1,9 miljoen). Vanaf maart 2016 konden reizigers verspreid over Nederland gebruikmaken van de eerste 1.000 OV-fietsen van het nieuwe type. De groei van OV-fiets zet onverminderd door. In de komende drie jaar worden, bovenop de bestaande 8.500 fietsen, jaarlijks minimaal 1.000 nieuwe exemplaren aangeschaft. Door sinds 2015 de beschikbaarheid van OV-fietsen in de Reisplanner op te nemen, kan de reiziger vooraf zien of hij een OV-fiets kan lenen.

Autoparkeren

13% van de treinreizigers komt met de auto naar het station. Er zijn in 2016 820 autoparkeerplekken bijgekomen, bij de ruim 35.000 parkeerplaatsen in stationsomgevingen.

NS Zonetaxi

De NS Zonetaxi is te huur op 137 locaties en brengt reizigers voor vaste tarieven van en naar het station. In 2016 zijn er ruim 10.000 nieuwe abonnees bij gekomen (totaal: 35.800). Abonnees hebben het afgelopen jaar ruim 18.000 ritten gemaakt.

OV-servicewinkels

NS werkt met andere vervoerders samen in OV-servicewinkels op stations. Reizigers krijgen daar direct hulp bij hun vragen over het reizen met het openbaar vervoer. In 2016 hebben we servicewinkels geopend in Tilburg, Utrecht Jaarbeurszijde, Alkmaar en Maastricht. In Venlo en Roermond nam Arriva zijn intrek in de huidige Tickets & Service-winkels, zodat ook daar een

gezamenlijk informatiepunt ontstaat. In Arnhem breidden we de samenwerking met Breng verder uit.

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 afgelopen jaren is hier verandering in gekomen. NS zal retail zelf blijven doen waar dit voordelen oplevert voor de reiziger en we onderscheidende waarde kunnen leveren. Dit geldt voor de Kiosk, automaten, Railcatering en StationsHuiskamers.

NS heeft zich voorgenomen 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 middels een concessiemodel. De markt krijgt meer ruimte op het station. Dit moet leiden tot betere dienstverlening aan de reiziger.

Verbetering van formules

De Broodzaak en Kiosk hebben veranderingen doorgevoerd om beter op de behoefte van de reiziger aan kwalitatieve en verse producten in te spelen. Er zijn vernieuwde winkels op Utrecht Centraal, station Amersfoort en station 's-Hertogenbosch. De meest succesvolle elementen van de vernieuwde Broodzaak worden bij alle winkels doorgevoerd. Daarmee hebben we in 2016 een begin gemaakt. Zo openden we onder andere op station Den Haag Centraal drie verschillende varianten van de nieuwe Kiosk. Ook hebben we de 'signing' in de winkels van Julia's verbeterd en het assortiment van Smullers aangepast. Op meer trajecten is Railcatering aanwezig. Op diverse stations in verbouwing zijn in 2016 verschillende winkels heropend zoals Julia's, Kiosk, Smullers en Starbucks op station Eindhoven.

Retail in het buitenland

NS heeft in België, Frankrijk en Engeland in totaal 35 winkels met 6 formules op stations geëxploiteerd. Bij stations richten we ons op die activiteiten waar wij de meeste waarde kunnen leveren voor de reizigers in Nederland. In lijn met deze focus heeft NS in 2016 haar buitenlandse retailactiviteiten afgerond. Wij hebben ervaringen opgedaan in een sterk competitieve stationsmarkt en ervaren hoe onze partners stations exploiteren. De winkels op stations in het buitenland hebben ons daarmee geholpen om in Nederland ons aanbod aan de reiziger verder te verbeteren en aan te scherpen.

NS als werkgever



Een goede en betrouwbare dienstverlening aan reizigers 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, en vergroten we de slagkracht en veranderkracht van de organisatie. Hier hoort ook een effectieve samenwerking met medezeggenschap en vakbonden bij.

Onze medewerkers

- Ultimo 2016 bestond de Nederlandse NS-populatie uit 21.488 medewerkers (18.447 fte's);
- Van alle NS-medewerkers heeft 80% een contract voor onbepaalde tijd (2015: 82%)
- Het aandeel vrouwen bij NS is 34% (2015: 34%)
- De gemiddelde leeftijd van medewerkers is 43 jaar (2015: 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.

Werving

In 2016 hebben we 3.829 mbo-vacatures en 722 vacatures op hbo- en wo-niveau ingevuld (2015 respectievelijk 3.553 en 596). Er gingen 55 trainees en 29 stagiairs aan de slag. Met stageplaatsen willen we jongeren werkervaring bieden, maar ook talent aan NS binden. De InhuurDesk heeft in 2016 792 tijdelijke plekken opgevuld met medewerkers van buitenaf.

Diversiteit en 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 CAO hebben we daarover afspraken gemaakt. We stimuleren het aantrekken en behouden van vrouwen, medewerkers met een migratie-achtergrond en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat verwachten we ook van onze leveranciers.

Vrouwen in de top

Eind 2016 bestond 30% van het seniormanagement van NS uit vrouwen (2015: 25%). Het percentage vrouwelijke leden van de raad van commissarissen en de renumerationcommissie bedroeg 40% en 33% (2015: 36 en 67%). De raad van bestuur telde 2 vrouwelijke leden (50%).

Mensen met een arbeidsbeperking

Het afgelopen jaar hebben ongeveer 75 personen met een arbeidsbeperking werkervaring opgedaan (2015: 40) bij NS: Wajongers, SW'ers en eigen medewerkers met een arbeidshandicap. In de CAO hebben we afgesproken om vóór 2018 200 duurzame banen te creëren voor deze doelgroep binnen alle bedrijfsonderdelen. NS heeft inmiddels veel ervaring opgedaan en wisselt deze regelmatig uit met andere werkgevers en ministeries. Daarnaast werken we intensief samen met Locus Netwerk en het UWV om landelijk mensen uit de doelgroep te kunnen selecteren voor beschikbare vacatures.

Medewerkers met een migratie-achtergrond

NS streeft ernaar het aantal medewerkers met een migratie-achtergrond te vergroten, met name op leidinggevende posities en in hogere salarisschalen. Hiervoor werken we sinds 2015 met keuzebeïnvloeding van leidinggevendenden in het selectieproces. Daarnaast is de afdeling Recruitment qua samenstelling van werknemers een afspiegeling van de Nederlandse maatschappij waardoor we op een inclusieve manier werven.

Voormalige vluchtelingen

NS heeft een intensieve samenwerking met de stichting UAF en is aangesloten bij de Refugee Talent Hub. Samen met UAF, die hoger opgeleide vluchtelingen ondersteunt bij het realiseren van een passende maatschappelijke positie, heeft NS een betaald werkervaringstraject voor 9 maanden ingericht in de vorm van een traineeship. Vanwege de hoge instroom hebben we in 2016 5 extra werkervaringsplaatsen gecreëerd naast de 5 bestaande plaatsen. Uit de groep van 10 die gestart zijn in 2016 zijn 3 mensen in dienst gekomen bij NS. Daarnaast zijn er 2 voormalige vluchtelingen via reguliere werving gestart bij NedTrain en is er één leerling gestart op de Techniekfabriek. Met diverse gemeenten en UWV werken we intensief samen om de instroom bij NS op de reguliere vacatures in te vullen. Inmiddels heeft NS met diverse andere werkgevers, het ministerie van SZW en gemeenten de opgedane kennis en ervaring gedeeld.

Leren bij NS

Om in de toekomst goede operationele en financiële prestaties te garanderen, is er voortdurend 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. NS investeerde bijna € 30 miljoen in opleidingen en andere leerinterventies. Vanuit het NS Leercentrum volgden medewerkers 78.122 keer een klassikale opleidingsdag en zo'n 20.600 e-learningmodules (exclusief Retail). Bovendien werden 175 leerprogramma's nieuw ontwikkeld of verbeterd.

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 volgden meer dan 15.000 een opleiding. De jaarlijkse landelijke herinstructie garandeert de inzetbaarheid van ruim 6.000 machinisten en hoofdconducteurs. Bijna 1.000 nieuwe machinisten en conducteurs, onder wie 60 starters vanuit het ROC, hebben we in intensieve programma's opgeleid tot vakkundige medewerkers. Machinisten gebruiken voor hun werk ondersteuning van online instrumenten, zoals apps voor materieel op de HSL en vakpagina's.

NedTrain

NedTrain heeft een intensief bijscholingsprogramma voor alle monteurs om ze voor te bereiden op de toekomst en ze te specialiseren in nieuwe treintechnieken en werkmethoden. In de TechniekFabriek volgen 89 jonge technische talenten een 2-jarig leerwerktraject, Mechatronica op MBO 2-niveau gecombineerd met alle interne opleidingen. Daarin laten (praktijk)opleiders van NS, ROC Twente en ROC Amsterdam ze in de praktijk het vak van treinmonteur leren. Na het behalen van hun diploma kunnen ze als junior-monteur direct aan de slag. In september zijn 23 oud-leerlingen ingestroomd. Ook de Tweede Kamer is enthousiast over de vorm van praktijk leren bij de TechniekFabriek. De minister heeft de manager TechniekFabriek inmiddels gevraagd zitting te nemen in de adviescommissie Vraagfinanciering middelbaar beroepsonderwijs.

Stations

Binnen het stationsbedrijf hebben medewerkers gezamenlijk meer dan 3.160 online veiligheidsmodules afgerond. Ze kregen daarbij begeleiding op de werkvloer.

Finance, HR en IT

Voor onze Finance- en IT-specialisten hebben we opleidingscurricula ingericht. Onze HR-businesspartners hebben een persoonlijk veranderprogramma doorlopen, waarbij persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkelingen binnen NS zijn samengebracht.

CAO: onregelmatigheidstoeslag tijdens de vakantie

Als aanvulling op de CAO 2015-2017 hebben NS en de vakbonden in 2016 een afspraak gemaakt over het betalen van onregelmatigheidstoeslag tijdens de vakantie. Dit was nodig naar aanleiding van ontwikkelingen in de rechtspraak. Deze afspraak geldt met terugwerkende kracht van 5 jaar.

Gedragscode

In de NS Gedragscode hebben we vastgelegd wie we als NS willen zijn. In deze code staat wat gewenst gedrag binnen onze organisatie inhoudt. Deze regels gelden voor iedereen die bij NS werkt. De Gedragscode van NS is in 2016 hernieuwd en communicatie over de Gedragscode – onder meer bij indiensttreding – is een van de maatregelen op het gebied van Integriteit en Compliance.

Ziekteverzuim

Het verzuimcijfer voor NS is in 2016 5,1% . Dit is hoger dan in 2015 (4,9%). Het ziekteverzuim bij de hoofdconducteurs is structureel hoog te noemen. Omdat onduidelijk is wat hiervan de oorzaak is, willen we in 2017 onderzoek te doen naar de functiebelastbaarheid van de hoofdconductor.NS heeft in 2016 gewerkt aan het verhogen van de inzetbaarheid van het personeel, onder meer met plannen voor de structurele aanpak van het verzuim.

Aanbesteding Traumahulpverlening

In 2016 heeft NS een aanbesteding uitgeschreven voor de nazorg bij ernstig schokkende gebeurtenissen. Deze aanbesteding is gewonnen door HSK. Met de inzet van HSK wil NS haar medewerkers optimaal blijven ondersteunen bij de verwerking van (ernstig) schokkende gebeurtenissen.

Mobiliteit

Arbeidsmobiliteit heeft een duidelijke en belangrijke positie ingenomen voorafgaand aan, tijdens en na organisatieontwikkelingen, zoals onder meer bij Reisinformatie en Be- en bijsturing. Ook afspraken uit het Sociaal Plan bevorderen mobiliteit, net als de CAO-afspraken rondom duurzame inzetbaarheid. Zo heeft NS in 2016 in navolging van CAO-afspraken de Loopbaanvoucher geïmplementeerd. Met zo'n voucher ter waarde van 750 euro, kan een medewerker deelnemen aan individuele programma's en groepstrainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling in de huidige of toekomstige functie.

NS begeleidt niet alleen medewerkers in het kader van re-integratie, boventalligheid en outplacement, maar ook steeds meer medewerkers die zelf meer zicht willen krijgen op hun toekomstmogelijkheden. In 2016 hebben ruim 750 medewerkers gebruik gemaakt van hulp en advies door de afdeling Loopbaanadvies. Ook hebben we in 2016 de aangeboden producten- en diensten vernieuwd.

Twee concessies die NS reed zijn gegund aan Arriva en Syntus. De goede overdracht van de NS-medewerkers, die gemiddeld geruime tijd in dienst waren bij NS, had hierbij de primaire aandacht. Het betrokken management en HR hebben dit in goede banen geleid.

Leiderschap bij NS

Leidinggevend op cruciale posities binnen NS moeten over executiekracht en verandervermogen beschikken om de operationele en financiële prestaties te verbeteren.

Daarnaast moeten zij een onberispelijk moreel kompas hebben ten aanzien van integriteit en ethiek. Belangrijk zijn de operationele managers en de groep van 190 topmanagers op posities die grote impact hebben op de prestaties voor de reiziger en in de operatie.

We investeren gericht in de doorstroom en ontwikkeling van de huidige leiders en in het klaarstomen van toekomstige leiders. Interne opvolgers voor de korte en langere termijn hebben we in beeld gebracht. Van de 12 benoemingen in de top 50 afgelopen jaar komt 75% uit de interne opvolgingsplanning.

Leiderschapsontwikkeling

Om medewerkers met doorgroeiopotentieel te helpen hun volgende stap te zetten, bieden we ondersteuning op maat en in-company leiderschapsprogramma's. In 2016 is de tweede editie gestart van ons internationale leiderschapsprogramma Navigator. Deelnemers aan dit programma staan genoemd op opvolgingsplekken van top 50-functies.

In 2016 namen 66 trainees deel aan het traineeprogramma voor operationeel management, IT, Procurement, Techniek en Finance. Binnen de branche is ons traineeprogramma verkozen tot meest aantrekkelijke traineeship. Het aantal ex-trainees dat inmiddels werkzaam is op een sleutelpositie bedraagt 9. Vorig jaar waren dat er 5.

Teamontwikkeling

In 2016 heeft NS 12 interne teamcoaches opgeleid. Zij leren teams beter en effectiever samenwerken. Met deze teamcoaches besparen we fors op externe uitgaven, leren we binnen onze organisatie actief van en met elkaar, en verhogen we de effectiviteit van teams. In 2016 hebben 25 teams met een teamcoach gewerkt.

Medezeggenschap

De raad van bestuur en de centrale ondernemingsraad (COR) hebben in 2016 een intensieve dialoog gevoerd en samengewerkt aan grote vraagstukken. Belangrijke opgave was om binnen NS het vertrouwen te herstellen en de operationele prestaties te verbeteren. De COR is een belangrijke overlegpartner geweest in strategische keuzes. De medezeggenschap heeft dit verwoord in een visiedocument 'Vanuit onze kracht'. Hierin staat welke keuzes de medezeggenschap maakt als het om de toekomst van NS gaat. Aansluitend heeft de COR geadviseerd over de uitwerking van een aantal van deze strategische keuzes, waaronder de uitbreiding van de raad van bestuur van 3 naar 5 leden en de herinrichting van de directe rapportagelijnen naar de raad van bestuur. De komende periode zal de strategie van NS verder worden geëffectueerd. Ook hierin is voor de medezeggenschap van NS een belangrijke rol weggelegd.

Medewerkerbetrokkenheid

In 2016 hebben medewerkers van NS meegedaan aan het tweejaarlijkse Medewerker Betrokkenheids Onderzoek (MBO). 61% van hen heeft de vragenlijst ingevuld. Opvallend is dat het cijfer over tevredenheid, ondanks veel gebeurtenissen binnen en rond NS, stabiel is gebleven: 7,3 (2014: 7,3). Het werken bij het eigen bedrijfsonderdeel scoorde een 7,6. Helaas is ongewenst gedrag onder collega's in 2016 gestegen. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van een 'toolbox ongewenst gedrag': daarmee reiken managers voor de slechtst scorende teams middelen aan voor interventies. Deze was aan het einde van het jaar gereed. De MBO-rapportage ondersteunt tot op teamniveau het maken van concrete afspraken over gerichte verbeteringen. Leidinggevendenden hebben inmiddels 1.300 acties ingevoerd. In 2017 monitort HR in hoeverre deze ook zijn uitgevoerd.

Overige activiteiten



Onder meer innovatie en duurzame inkoop ondersteunen en versterken de prestaties en activiteiten van NS.

Duurzaam inkopen

NS koopt jaarlijks voor ruim € 1 miljard aan goederen en diensten in. NS oefent als inkoopende 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 volgende initiatieven gaven we invulling aan onze regierol:

- Leveranciers-assessments

Sinds 2014 nemen we Corporate Social Responsibility (CSR) assessments af bij onze grootste leveranciers: we kijken hoe zij omgaan met aspecten als omgeving, sociaal, ethiek en keten. Scores maken het mogelijk leveranciers te vergelijken en risico's in te schatten. In 2015 is het assessment ook ingezet bij de gunning van opdrachten. 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

Jaarlijks ontvangen leveranciers 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. Uitsluitingscriteria gelden ook voor onderaannemers van onze leveranciers.

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

Innovatie

Als nationale vervoerder wil NS koploper zijn in duurzame mobiliteit met een aantrekkelijk product. Deze ambitie is een drijfveer voor innovatie en streven we na samen met onze medewerkers, sectorpartners en andere stakeholders zoals leveranciers. We stimuleren elkaar om nieuwe technologieën, diensten en producten te ontwikkelen die onze dienstverlening aan

de reiziger verbeteren. We innoveren zowel in bestaande producten, diensten en processen als in nieuwe. Hieronder enkele voorbeelden van innovaties in 2016.

- Inzet van virtual reality bij onderhoud en opleiding
- Mobiele onderhoudsteams voor Flirt
- Preventieve onderhoudsensoren
- Nieuwe functionaliteiten in Reisplanner (online en app) en NS International app, zoals Treinradar, treinsamenstelling en plaatsbepaling op perron
- Reizen met mobiel ticket: kopen, inchecken en scannen via smartphone
- Verstoringsinformatie in een opvallende gele balk onderaan de overzichtsschermen met vertrekkende treinen op de stations
- Eerste Mini Service Station op station Didam: unit met toilet, kaartautomaat, incheckmodule, reisinfo en snoepautomaat
- Amsterdam Regional Travel Ticket
- Vernieuwde infobalies
- Eerste duurzame StationsHuiskamer in Baarn
- Geanonimiseerd gebruik van Big Data voor reisadviezen

Innovatiefonds

NS stimuleert (en investeert) startende ondernemers met slimme oplossingen voor de mobiliteit in Nederland. In 2016 heeft NS samen met de ANWB een Smart Mobility Pitch Event in Delft gehouden en organiseerden we met ProRail een 'matchmaking-event' voor 100% duurzame stations. Zo kwamen we in contact met kansrijke startups op het gebied van mobiliteit. Met een aantal startups zijn pilotprojecten uitgevoerd, bijvoorbeeld met de winnaar van het event Predict.io over niet vergeten uit te checken. Samenwerking tussen NS en startups 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 Innovatiefonds € 8 miljoen beschikbaar. NS Innovatiefonds investeerde daarvan eerder € 3 miljoen in het Mainport Innovation Fund II (MIF II) – een samenwerking tussen NS, Havenbedrijf Amsterdam, KLM, Schiphol en TU Delft. In 2016 investeerde MIF II onder andere in Viriciti, een monitoringsplatformgericht op het vergroten van de range van onder andere elektrische bussen.

Stichting Bodemsanering NS (SBNS)

De Stichting Bodemsanering NS (SBNS) is ruim 19 jaar geleden opgericht om NS-terreinen te onderzoeken op bodemverontreiniging die ontstaan is vóór de verzelfstandiging van NS in 1995. Waar nodig, zorgde zij ook voor de bodemsanering. Aan de werkzaamheden van de SBNS is in 2016 een einde gekomen. Op 1 januari 2017 stopt de Stichting: de aanwezige bodemverontreiniging is in kaart en alle spoedeisende verontreinigingen zijn gesaneerd of worden beheerst.

Onze impact op milieu en maatschappij



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

Onze impact in een notendop

Onderstaand schema geeft de ontwikkeling weer van de afgelopen twee jaren en de relatieve omvang van de maatschappelijke impact. Onze maatschappelijke impact is op vrijwel alle onderwerpen verbeterd. In 2016 maakten reizigers ruim 350 miljoen meer kilometers met de trein ten opzicht van 2015, waardoor onze positieve maatschappelijke impact op mobiliteit en veilig reizen ten opzichte van de auto opnieuw is verbeterd. Doordat treinen in 2016 voor 73% op windenergie reden is onze milieu-impact verbeterd en dankzij maatregelen is de negatieve impact van reistijd in drukke treinen verminderd. Vanwege een dodelijk ongeval met een spoorwerker is de negatieve impact van de veiligheid van treinreizen hoger geworden.

	Negatieve impact			Positieve impact				
	Milieu impact	Veiligheid reizen	Arbeidsveiligheid en sociale veiligheid	Reistijd en mobiliteit	Veilig reizen ten opzichte van auto	Indirecte bestedingen	Vermeden milieu impact ten opzichte van auto	Opleidingen
Mate van impact								
Ontwikkeling 2016 tov 2015	-13%	1%	-25%	3%	1%	4%	5%	11%
Ontwikkeling 2016 tov 2014	-29%	7%	-58%	7%	7%	1%	14%	17%

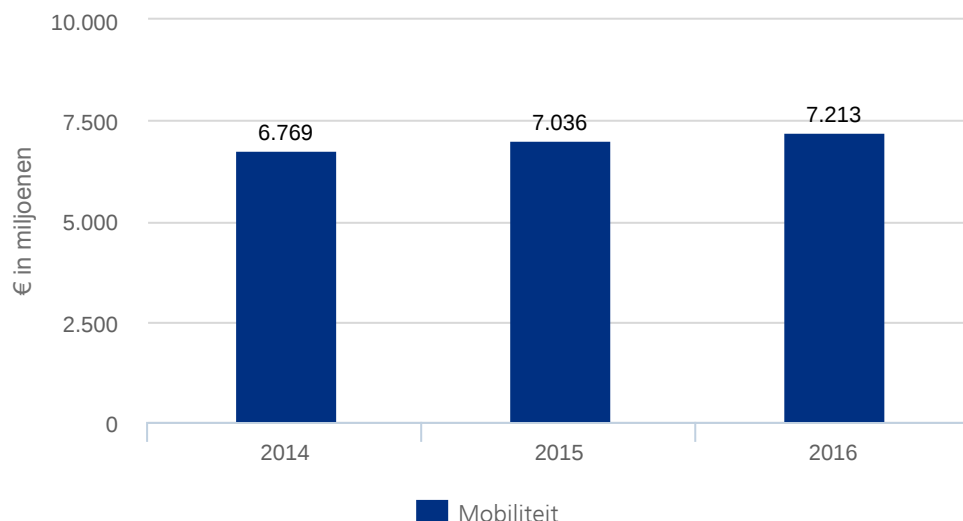
-  Impact kleiner dan 30 miljoen
-  Impact tussen 30 en 300 miljoen
-  Impact groter dan 300 miljoen

Belangrijkste ontwikkelingen in 2016

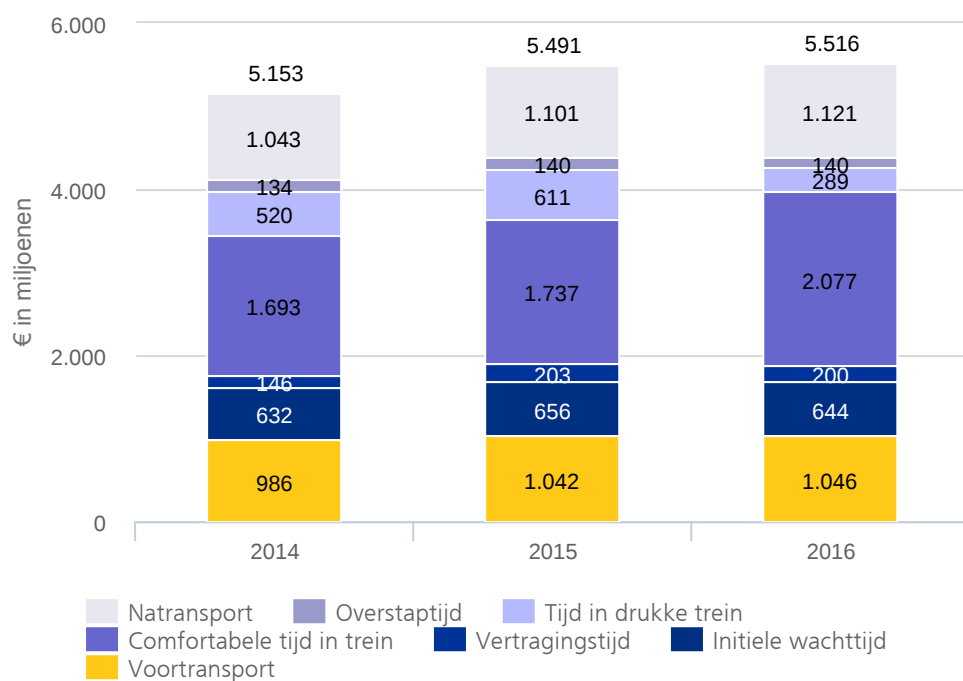
Sociaaleconomische impact door mobiliteit en reistijd

NS en haar ketenpartners creëren sociaaleconomische impact door mobiliteit te bieden en mensen in de gelegenheid te stellen te reizen van A naar B 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 voor sociale inclusie. Het belang van mobiliteit in Nederland is door het Kennis Instituut Mobiliteit gewaardeerd op minimaal € 70 miljard, met 37 eurocent per reizigerskilometer. Hiervan is € 7.213 miljoen aan NS toe te schrijven (€ 7.036 miljoen in 2015).

Mobiliteit



Reistijd



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 (bijvoorbeeld geen zitplaats). De negatieve impact van reizen bedroeg in 2016 € 5.516 miljoen (€ 5.491 miljoen euro in 2015). De verhoging van de negatieve impact wordt veroorzaakt doordat er meer met de trein is gereisd. De impact van reistijd in drukke treinen is behoorlijk verbeterd door maatregelen van NS tegen drukte in de trein, zoals meer inzet van materieel.

Om de maatschappelijke impact van mobiliteit te verbeteren, stuurt NS op toegankelijk betaalbaar openbaar vervoer. We richten ons op het minimaliseren van reistijd, bijvoorbeeld

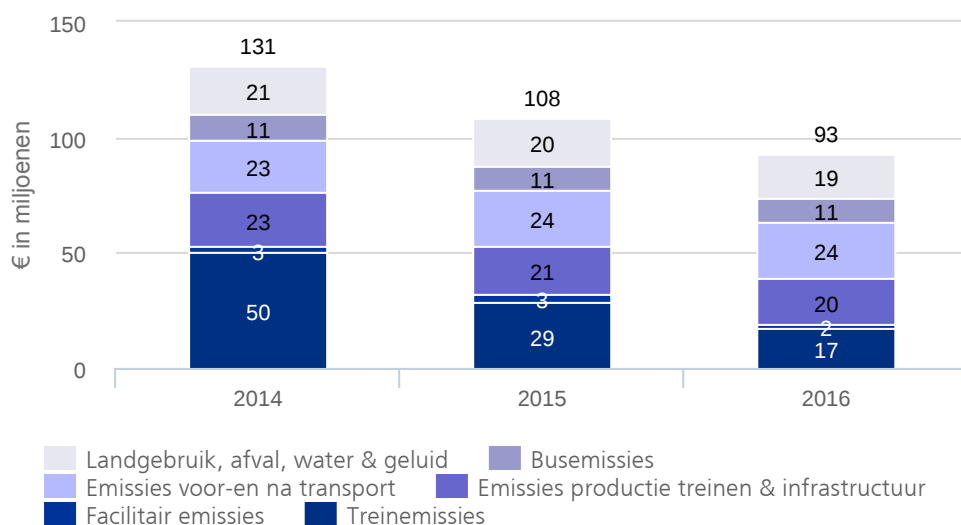
door met het programma Beter en Meer verbeteringen van wachttijd, punctualiteit en capaciteit door te voeren. We streven ook naar een vermindering van reistijd door een drempelloze overstap tussen andere modaliteiten en de trein en door zo goed mogelijke reisinformatie. In 2016 publiceerden we samen met de stadsvervoerders van de vier grote steden een mobiliteitsvisie, waarin snel en naadloos reizen van deur-tot-deur centraal staat. Daarnaast verhogen we de toegankelijkheid en het comfort door betere spreiding van drukte, nieuw materieel en we bieden voorzieningen als stiltezones en wifi in de trein. Hierdoor kunnen reizigers hun reistijd nuttiger besteden, wat de maatschappelijke kosten van reistijd verlaagt. Kortom, uit de impactanalyse blijkt dat 'tijd geld is': de tijd van de gehele reis moet worden verkort, tijd in de trein moeten reizigers efficiënt en comfortabel kunnen besteden.

Milieu-impact: emissies, landgebruik, afval, water en geluid

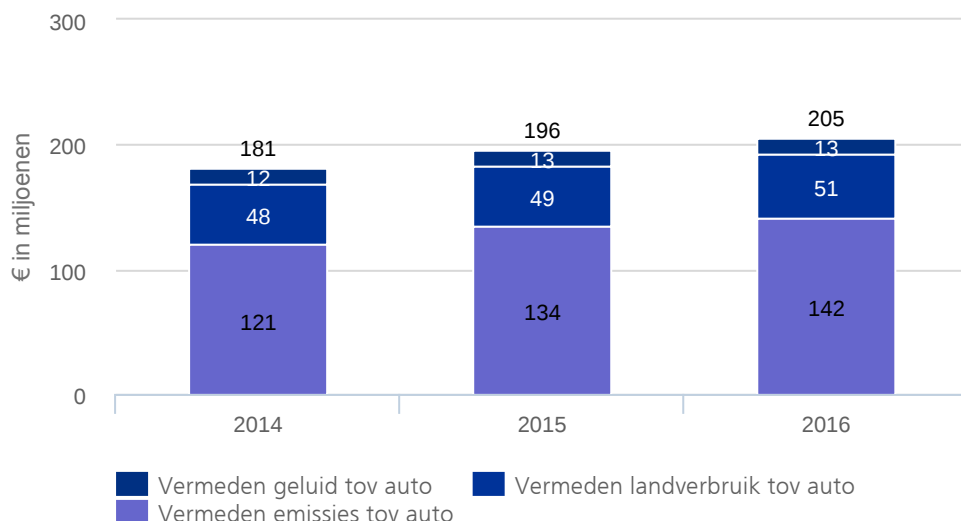
Negatieve milieu-impact is vooral het gevolg van het gebruik van fossiele brandstoffen. Het gebruik van fossiele brandstoffen veroorzaakt luchtverontreiniging door de emissies van onder meer CO₂, SO₂, NO_x en fijnstof. Dit heeft een negatieve impact op klimaat, natuur en gezondheid met kosten voor de maatschappij tot gevolg. Door gebruik van groene stroom wordt deze impact bij NS steeds minder. Ook landgebruik, afval, watergebruik en geluidsoverlast leiden tot een negatieve milieu-impact. De trein 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 impact van geluid en landgebruik ten opzichte van de auto betreft de wegen en geluidsmaatregelen die niet genomen hoeven worden omdat reizigers voor de trein kiezen. De positieve milieu-impact ten opzichte van de auto berekenen we alleen voor 'keuzereizigers': reizigers die een keuze kunnen en willen maken tussen de auto en de trein.

Onze negatieve milieu-impact verbeterde in 2016 met € 15 miljoen, met name door de overgang naar gebruik van windenergie vanaf 2015. Daardoor gebruikten onze treinen en gebouwen in 2016 voor 73% nieuwe groene stroom, vanaf 2017 is dat 100%. De positieve milieu-impact van reizen met NS ten opzichte van de auto liep daardoor op tot € 205 miljoen. De huidige negatieve milieu-impact bedroeg circa € 93 miljoen (€ 108 miljoen in 2015), onderverdeeld naar ongeveer € 48 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.

Negatieve milieu-impact



Positieve impact t.o.v. auto

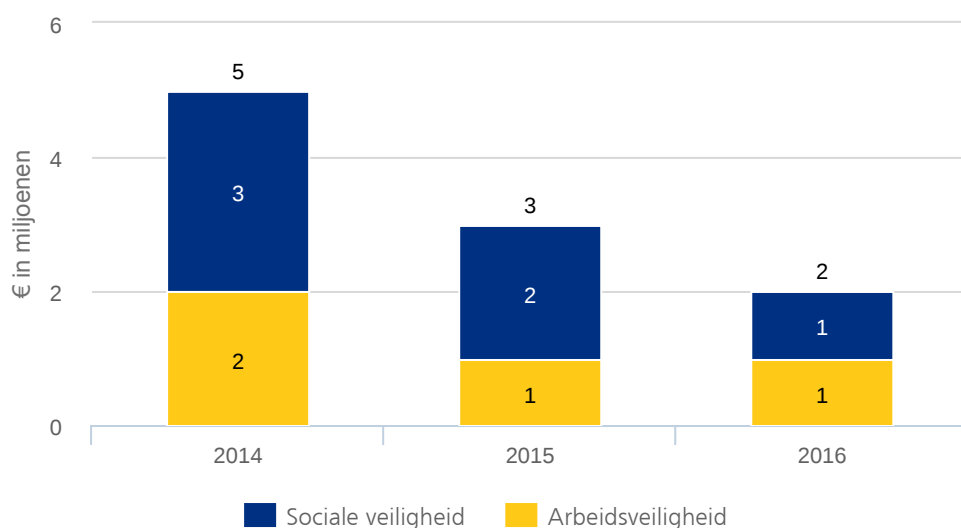


Sociaaleconomische impact door veiligheid

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 van onze medewerkers werkt NS aan het voorkomen van fysieke of psychische schade, onder andere als gevolg van onveilige arbeidsomstandigheden, waardoor zij niet meer (volledig) kunnen werken of zorg nodig hebben.

Arbeidsveiligheid en sociale veiligheid



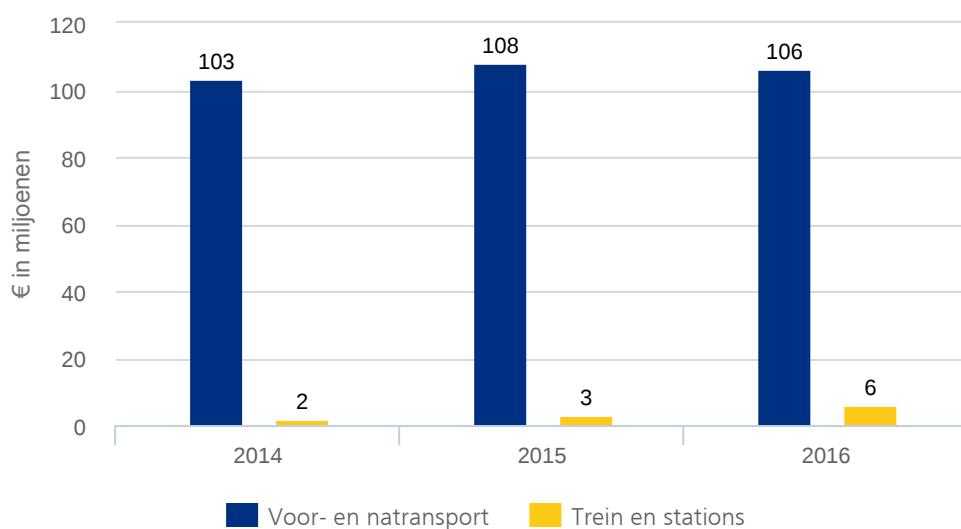
De maatschappelijke kosten voor arbeidsveiligheid bedroegen afgelopen jaar net als in 2015 ongeveer € 1 miljoen. NS heeft in 2016 verdere stappen gezet om de onveilige arbeidsomstandigheden te verminderen, onder andere door risico-inventarisatie- en evaluatierapporten (RI&E) en bevorderen van het melden van onveilige situaties.

Op het gebied van sociale veiligheid heeft NS sinds 2015 extra aandacht besteed aan het voorkomen van agressie tegen medewerkers en reizigers. Er zijn meerdere maatregelen genomen in samenwerking met partners. We willen sociale veiligheid verbeteren door inzet van extra personeel en meerdere cameratoepassingen, afname van het aantal zwartrijders door het versneld in gebruik nemen van poortjes op stations en door trainingen voor medewerkers. Ondanks de maatregelen waren er meer meldingen van agressie tegen onze medewerkers, ook omdat we stimuleren om incidenten altijd te melden. Het aantal gevallen waarbij letsel is opgetreden verminderde gelukkig, waardoor de kosten van agressie van reizigers tegen medewerkers in 2016 ongeveer € 1 miljoen bedroegen. Dat is lager dan in 2015.

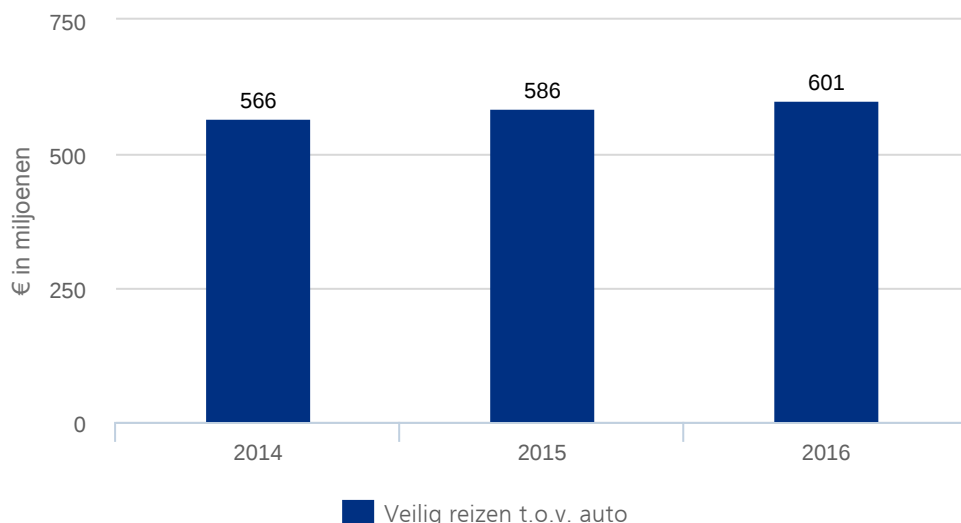
Voor veilig reizen werkt NS samen met partners aan het voorkomen van botsingen, ontsporingen of onveilige situaties op het station. In 2016 waren er slechts 3 incidenten met letsel, tegenover 30 in 2015. Helaas heeft in oktober 's nachts een Intercity een spoorwerker aangereden met dodelijke afloop. Dat heeft de maatschappelijke kosten van veilig reizen met de trein verhoogd tot € 6 miljoen (€ 3 miljoen in 2015). Om veilig reizen te verbeteren, blijven we aandacht besteden aan veiligheidsinstructies en open communicatie met medewerkers over verbeteringen. Daarnaast werkt NS met ProRail en andere vervoerders samen aan verlaging van het aantal onveilige situaties.

In het voor- en natransport was het aantal verkeersongevallen en de impact daarvan vele malen groter en bedroeg circa € 106 miljoen (€ 108 miljoen euro in 2015, na herberekening). Ten opzichte van vervoer met de auto is reizen met de trein relatief veilig. We berekenden de positieve impact, vermeden ongelukken doordat voor de trein is gekozen, alleen voor 'keuzereizigers'. De maatschappelijke baten van veilig vervoer per trein bedroeg circa € 601 miljoen voor 2016 (586 miljoen in 2015 na herberekening).

Veilig reizen



Veilig reizen t.o.v. auto



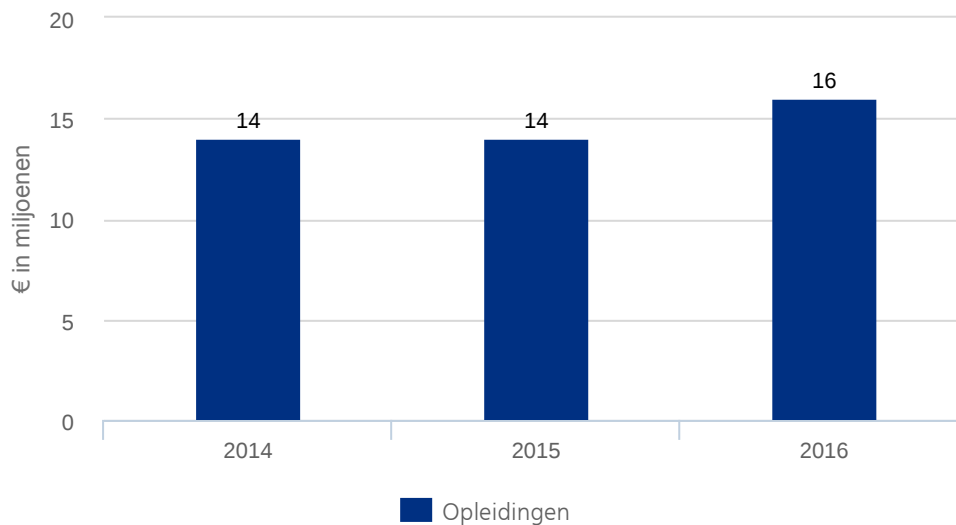
Sociaaleconomische impact door opleidingen, inzetbaarheid medewerkers en diversiteit

NS heeft een positieve sociaaleconomische impact op de maatschappij door kennis, vaardigheden en talenten van medewerkers te ontwikkelen, door naar duurzame inzetbaarheid te streven en door een diverse en inclusieve organisatie te zijn. De baten voor de maatschappij van opleidingen bij NS zijn vergroting van de economische waarde van het arbeidspotentieel van medewerkers, nadat zij NS hebben verlaten. De maatschappelijke baten hiervan bedroegen in 2016 ongeveer € 16 miljoen, wat hoger is dan in de voorgaande jaren omdat we meer medewerkers in dienst hebben.

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 of een migratie-achtergrond. 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.

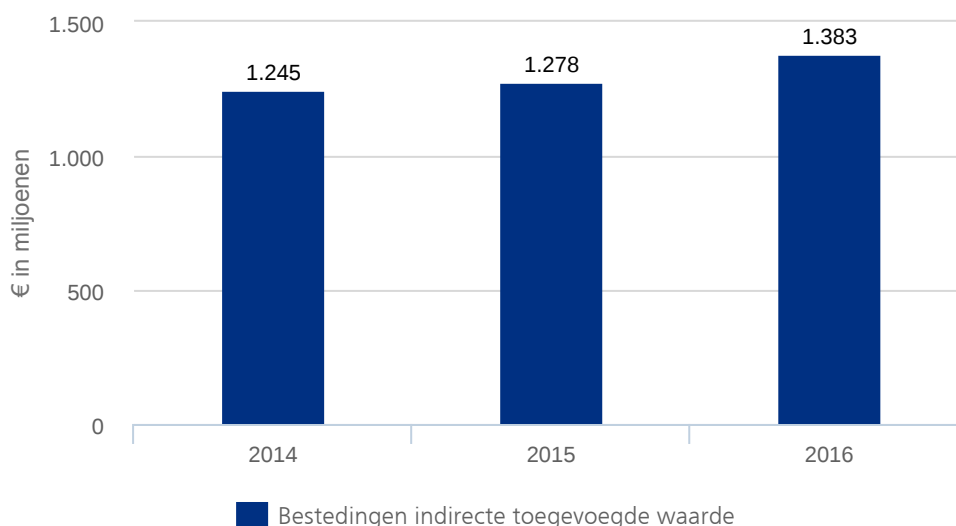
Opleidingen



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 € 1.383 miljoen aan toegevoegde waarde (€ 1.278 miljoen in 2015) bij leveranciers, ofwel ongeveer 22.500 banen. NS kan haar positieve maatschappelijke impact verder vergroten door duurzaam in te kopen, bijvoorbeeld voor grote inkoopcategorieën als treinen (onderdelen), bouw en infrastructuur, ICT en energie. In 2016 ondernam NS meerdere duurzaam-inkopenactiviteiten, 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. Die 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.

Casus: alternatieven voor Zeeland

Voor de toekomst van het treinvervoer in, van en naar Zeeland heeft NS een marktanalyse uitgevoerd. Om een eerste inzicht te krijgen bij mogelijke toekomstscenario's zijn drie alternatieve zoekrichtingen op hoofdlijnen onderzocht. Er is een maatschappelijke impactanalyse van deze alternatieven gemaakt die aanvullende inzichten heeft opgeleverd.

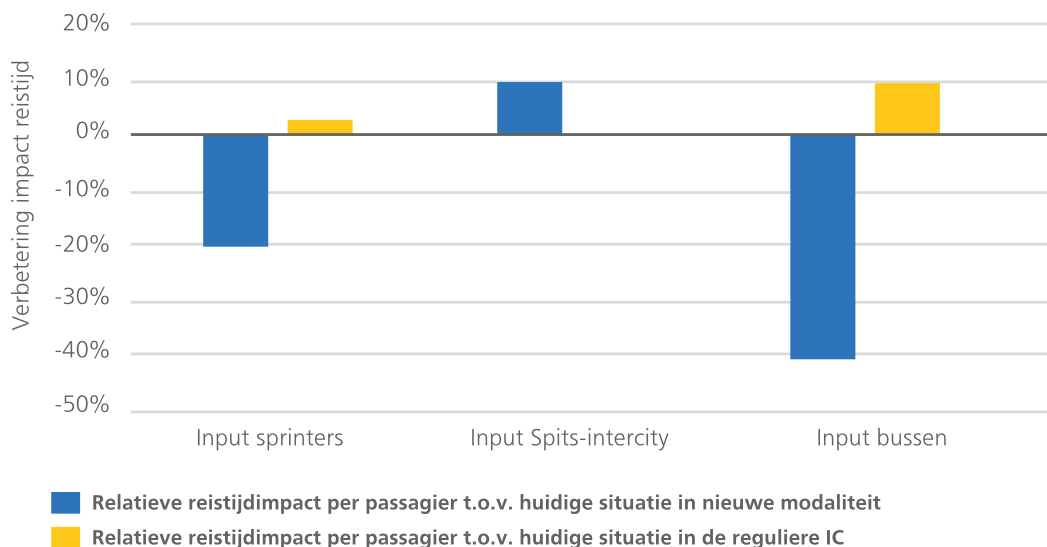
- **Huidige situatie:** er rijden tweemaal per uur Intercity's die alle stations tussen Vlissingen en Bergen op Zoom aandoen.
- **Alternatief 1** Extra Sprinters: de Intercity's worden versneld en stoppen niet meer op de stations tussen Goes en Bergen op Zoom. Deze vier stations bedienen we door twee extra Sprinters per uur, die rijden tussen Goes en Roosendaal.
- **Alternatief 2** Extra Intercity's in de spits: een extra snelle Intercity in de ochtendspits richting Amsterdam en in de avondspits richting Vlissingen, die in Zeeland alleen in Vlissingen, Middelburg en Goes stopt.
- **Alternatief 3** Inzet van bussen: de Intercity's worden versneld en stoppen alleen in Vlissingen, Middelburg en Goes, tussenliggende stations worden bediend door een nieuwe snelbusdienst (tweemaal per uur).

De aspecten van de maatschappelijke impact die we berekend hebben, zijn mobiliteit, reistijd (onderverdeeld in vervoertijd, wachttijd en overstaptijd), emissies, geluid en veiligheid. Alle drie de alternatieven leveren meer maatschappelijke waarde op dan de huidige dienstregeling. Het alternatief met de grootste maatschappelijke impact is de inzet van Sprinters, omdat potentieel het aantal reizigers het meeste stijgt. In deze case is ook gekeken naar de maatschappelijke effectiviteit per investering en de impact op reistijd per type reiziger. De impact van emissies, geluid en veiligheid varieert wel tussen de alternatieven, maar is in verhouding tot de andere aspecten nagenoeg verwaarloosbaar.

Door de reistijd per reiziger te bekijken ontstaat een ander beeld. Het alternatief van spits-Intercity's levert in dit geval de meest positieve impact op ten opzichte van de huidige situatie, omdat de reistijd twee maal per dag verbetert en op de rest van de dag niet verslechtert. Dat

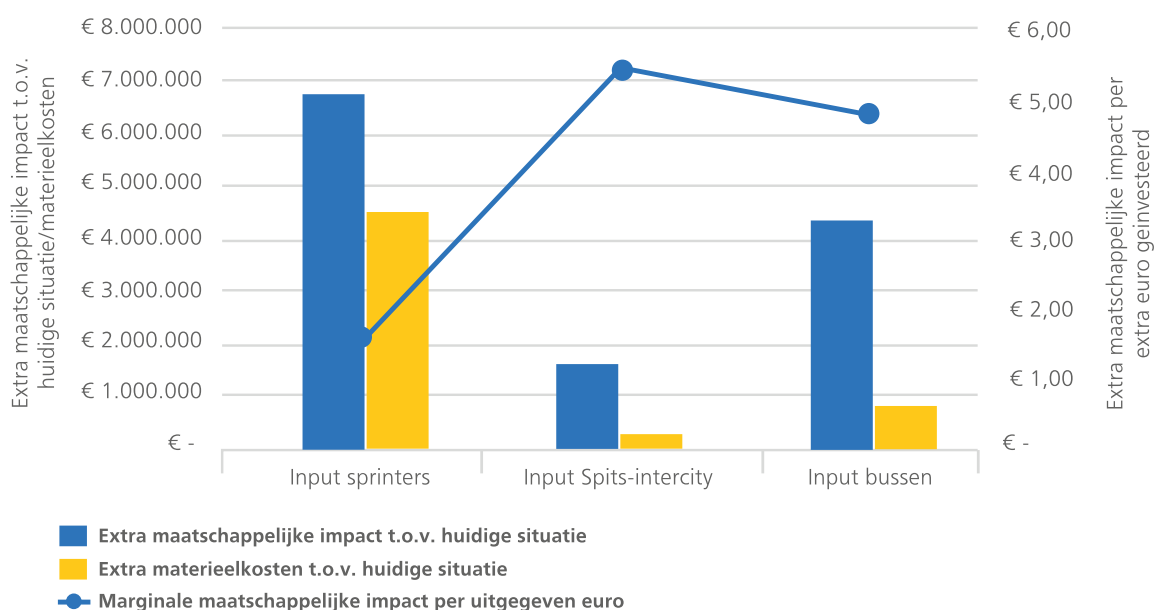
zal bij de alternatieven van de extra Sprinters en bussen voor een deel van de reizigers wel het geval zijn.

Relatieve verandering reistijdimpact per reiziger t.o.v situatie 2016, uitgesplitst naar modaliteit



Ook hebben we de maatschappelijke impact berekend met de verwachte investeringskosten per alternatief. Hieruit blijkt de inzet van de spits-Intercity's de meest effectieve oplossing. Per geïnvesteerde euro levert dit alternatief het hoogste effect op.

Netto maatschappelijke impact en materiaalkosten van de drie alternatieven voor verbinding Zeeland



De maatschappelijke impactanalyse voor de verschillende alternatieven voor Zeeland heeft inzichtelijk gemaakt welk alternatief interessant is in termen van zowel maatschappelijk als financieel rendement. De uitkomsten van deze casus levert verschillende perspectieven van maatschappelijke impact op, die NS heeft gebruikt in de besluitvorming en in discussies met stakeholders. NS is voornemens om vanaf december 2017 de snelle spits-Intercity's in Zeeland in te voeren.

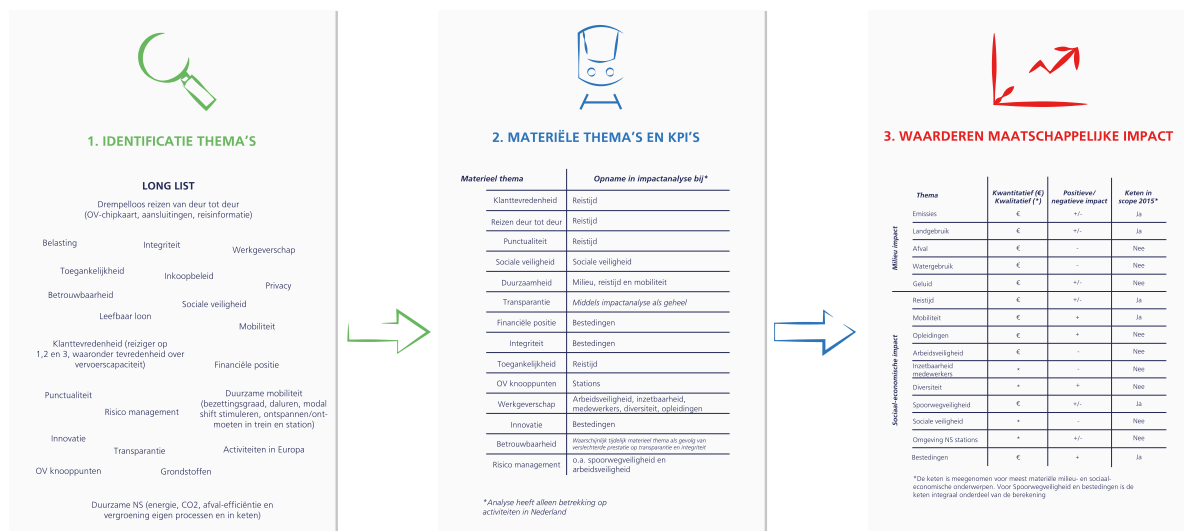
Waarom een impactanalyse?

De maatschappelijke impactanalyse onderstreept het belang van onze rol als OV-aanbieder in de Nederlandse samenleving en geeft weer dat we maatschappelijke baten creëren die veel 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-deurstrategie.

NS wil de resultaten van de impactanalyse integreren in strategische besluitvorming en investeringsbeslissingen. Zo kunnen we zowel sturen op het financieel en operationeel resultaat als op het verhogen van de positieve en het verlagen van de negatieve maatschappelijke impact. NS heeft intussen meerdere cases 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. Een voorbeeld van zo'n case is Alternatieven verbindingen Zeeland.

Materialiteit als uitgangspunt voor reikwijdte

MAATSCHAPPELIJKE IMPACTANALYSE NS 2016



De materiële onderwerpen in de materialiteitsmatrix vormden het uitgangspunt voor de reikwijdte van de maatschappelijke impactanalyse (stap 1 en 2 in de 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. In 2016 hebben we ketenscope of kwantificeerbare thema's niet uitgebreid. De komende jaren richten we ons op het verder integreren van de maatschappelijke impactberekening in investeringsbeslissingen. Voor de juiste context van de resultaten 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 2016 heeft NS als onderdeel van het curriculum een *studycase* op Yale verzorgd over het berekenen van maatschappelijke waarde. Ook draagt NS bij aan een standaard voor impactanalyse, onder meer door in 2016 deel te nemen aan het initiatief 'Sociale Waardecreatie' van De Groene Zaak, een Nederlandse partner van de World Business Council for Sustainable Development.

Methodologie, scope en uitgangspunten

- Voor de geselecteerde thema's is beoordeeld of het haalbaar is ze 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 maken we gebruik 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: De meetmethode voor vertragingen is verbeterd, wat we met terugwerkende kracht alleen voor 2015 konden toepassen. In 2014 is de oude meetmethode gebruikt. Bij veiligheid ten opzichte van de auto maakten we gebruik van een meer actuele externe bron en met terugwerkende kracht toegepast in de berekeningen van 2015 en 2014.
- Per jaar nemen we een correctiefactor voor inflatie mee.
- 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 Activiteiten in het buitenland

Abellio



Abellio is een volledige dochter van NS en opereert hoofdzakelijk op de markten voor reizigersvervoer in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Iedere dag werken de Abellio-medewerkers aan veilig, toegankelijk en betrouwbaar openbaar vervoer. De onderneming streeft naar nauwe banden met haar klanten, belanghebbenden en personeel.

Concessies

Abellio UK exploiteert momenteel de ScotRail- en Greater Anglia-spoorconcessies en de Merseyrail-concessie in een 50/50 joint venture met Serco. Daarnaast verzorgen wij met Abellio London & Surrey busdiensten in het centrum, zuiden en westen van Londen en in het noorden van Surrey. Onze busactiviteiten leveren ons aanvullende ervaring op het gebied van reizen. Het gaat hierbij voornamelijk om vervangende diensten in het kader van onze spoorconcessies.

In Duitsland is Abellio momenteel actief in twee regio's: Noordrijn-Westfalen (Abellio Rail Noordrijn-Westfalen) en Mitteldeutschland (Abellio Rail Mitteldeutschland) waar nu voor het eerst gedurende een volledig jaar de STS-concessie is geëxploiteerd. Na het winnen van de Stuttgarter Netz-spoorconcessie is ook gestart met activiteiten in Zuid-Duitsland (Abellio Rail Baden-Württemberg) en heeft Abellio haar aanwezigheid in Duitsland versterkt door hiermee een derde regio aan haar portfolio toe te voegen.

In 2016 sleepte Abellio Duitsland tevens de S-Bahn Rhein-Ruhr-concessie in de wacht en behield zij de Ruhr-Sieg-Netz, beide in Noordrijn-Westfalen. Abellio blijft in deze beide landen groeien en haar positie consolideren.

In dit jaar besloot NS, met de uitvoering van de nieuwe NS-strategie 'Spoorslags Beter', het proces van de verkoop van Qbuzz in gang te zetten. Naar verwachting zal de verkoop in 2017 zijn beslag krijgen. Abellio besloot eveneens om met haar biedingen in Scandinavië te stoppen, en het desbetreffende kantoor ging op 1 april dicht.

Omzet

In 2015 behaalde Abellio voor het eerst een omzet die ongeveer gelijk was aan de omzet van NS Reizigers. Abellio handhaafde in 2016 haar positie met een omzet van € 2,1 miljard, exclusief inkomsten uit joint ventures van € 174 miljoen. Dit was bij aanvang van het jaar niet vanzelfsprekend, omdat twee van Abellio's grootste Britse concessies - Northern Rail en Greater Anglia - in 2016 door het Britse ministerie van Verkeer opnieuw werden aanbesteed. In maart raakte Abellio Northern Rail kwijt, maar zij behield Greater Anglia, een concessie die zij voor de eerste maal in 2012 had gewonnen.

Wat de politiek betreft, stemde het Verenigd Koninkrijk voor uittreding uit de EU. Als gevolg daarvan daalde de waarde van de Britse pond. Als de wisselkoers van 2015 voor de Britse pond zou worden gehanteerd, zou de omzet van Abellio € 221 miljoen hoger zijn uitgevallen.

Feiten en cijfers

- 13.280 medewerkers (12.913 fte) (exclusief joint ventures)
- Resultaatbijdrage € 55,6 miljoen
- Inkomsten € 2,1 miljard

De strategie van Abellio



De strategie van Abellio is erop gericht NS te helpen haar doelstellingen te halen, en berust op drie pijlers: prepare/voorbereiden, earn/verdienen en learn/leren waarbij risico en opbrengst in evenwicht zijn.

Prepare/Vorbereiden

In de beginjaren van dit millennium besloot NS de gedereguleerde spoormarkt te betreden om zich op de liberalisering van de Europese markten voor te bereiden, in overeenstemming met wetgeving 'Vierde Spoorwegpakket' van de EU. Sindsdien heeft Abellio een sterke positie in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland verworven. Tegelijkertijd zijn andere Europese spoorondernemingen, zoals DB en SNCF, actief op de Nederlandse OV-markt. De NS heeft een duidelijke focus op de belangrijkste spoormarkten in Noordwest-Europa en ontwikkelt via Abellio een sterke positie op de Europese markt.

Learn/Leren

NS leert van de ervaring die Abellio opdoet met opereren in een uiterst concurrerende en commerciële omgeving. Tegelijkertijd integreert Abellio kennis uit Nederland in haar biedingen en exploitatie in het buitenland. Dit betekent dat zowel NS als Abellio leren van de ervaringen die zij met aanbestedingen en (de exploitatie van) concessies hebben opgedaan. Door voor bepaalde bedrijfsactiviteiten een benchmark op te zetten, leren we van elkaar. Daardoor blijven onze activiteiten op de markten waarin we opereren, inclusief het hoofdrailnet in Nederland, concurrerend.

Verder begon ScotRail in 2015 met een klein team inkoopspecialisten met het aankoopproject van de nieuwe Hitachi AT200-vloot. Het team deelde de opgedane kennis met NS tijdens een sessie over uitwisselen van kennis en ervaringen met Abellio UK. Hierdoor kon NS deze kennis gebruiken voor haar eigen inkoopactiviteiten in 2016.

Earn/Verdienen

De derde strategische prioriteit van Abellio is het behalen van positieve, duurzame financiële resultaten door risico's doeltreffend te beheersen en investeringen op een aanvaardbaar niveau te houden. Het uiteindelijke doel is een gediversifieerde portfolio van duurzame inkomsten en handhaving van de solide niveaus van winstgevendheid. In 2016 behaalde Abellio een resultaatbijdrage van € 55,6 miljoen waarvan € 36,8 miljoen gerealiseerd is in het buitenland. De resultaatbijdrage gerealiseerd in Nederland is met € 9,5 miljoen positief beïnvloed doordat Qbuzz per juli 2016 is geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop'.

Het streven is de financiële prestaties, exclusief Qbuzz, de komende jaren op dit niveau te houden, al zal dat lastig worden gezien het karakter van openbaar vervoer biedingen.

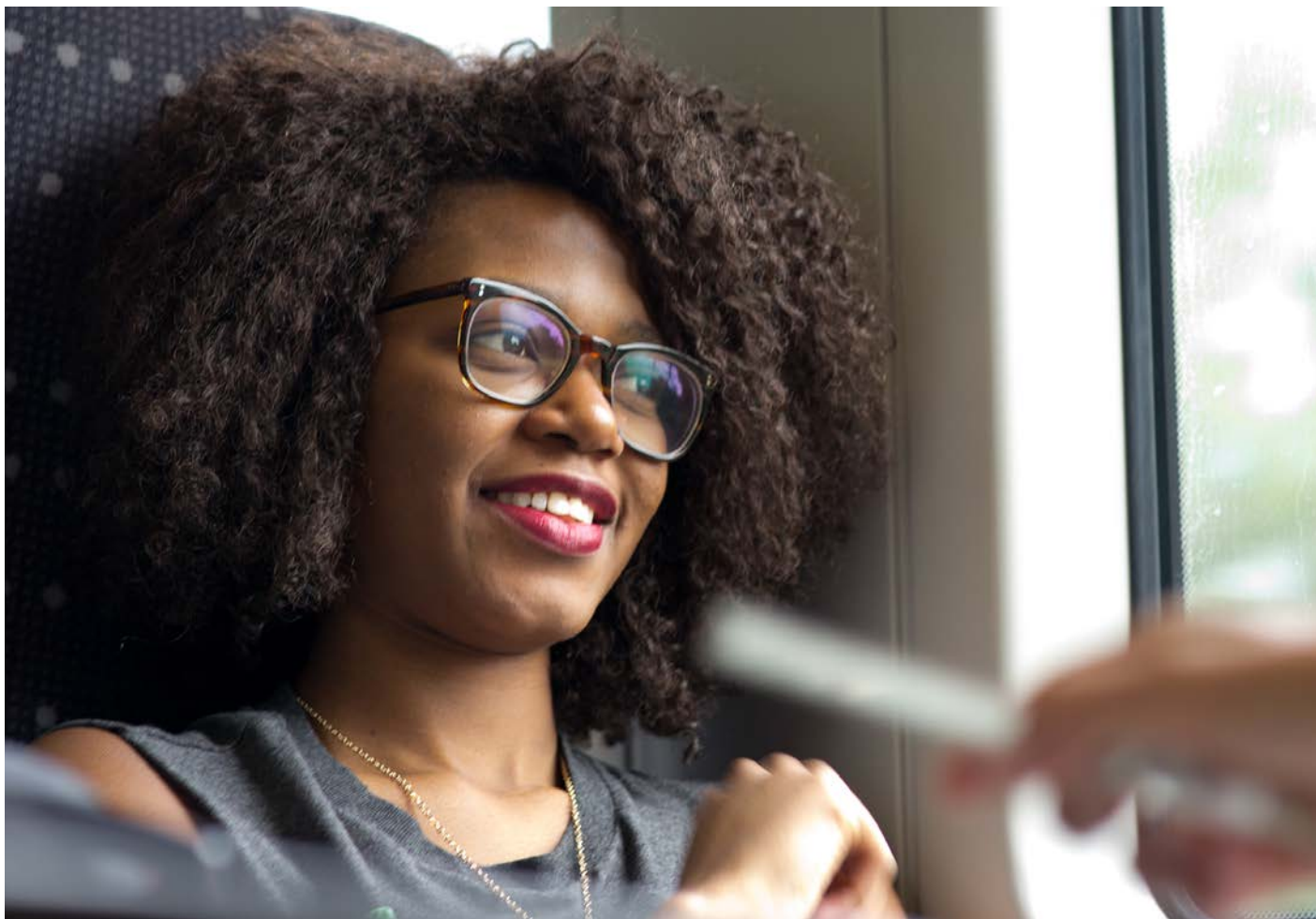
Groeistrategie

Alle concessies van Abellio in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland zullen gedurende de contractperiode naar verwachting winst opleveren. Dit is het gevolg van onze doelgerichte aanpak om groei te bewerkstelligen en een effectief evenwicht tussen risico en opbrengst te realiseren.

In het Verenigd Koninkrijk worden spoorovereenkomsten voor reizigersvervoer aanbesteed als nettocontracten, wat inhoudt dat het risico van de reizigersopbrengsten voor rekening van de exploitant komt en dat eventuele ontvangen subsidies worden berekend op basis van de kosten na aftrek van de inkomsten. In Duitsland worden de meeste spoorovereenkomsten voor reizigersvervoer aanbesteed als brutocontracten, wat inhoudt dat het risico van reizigersopbrengsten voor rekening van de aanbestedende vervoersautoriteit komt en dat eventuele ontvangen subsidies gebaseerd zijn op de brutokosten van het contract.

In 2016 heeft NS de overeenkomsten met haar aandeelhouder afgerond met betrekking tot het totaal aan financiële middelen bestemd voor de internationale activiteiten van Abellio. Hierdoor kan Abellio haar gerichte groeistrategie in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland voortzetten.

Abellio UK



Abellio UK is op dit moment de vierde grootste treinexploitant in het Verenigd Koninkrijk met een jaaromzet in 2016 van € 1,9 miljard (inclusief joint venture).

Beschrijving Britse spoormarkt

De Britse spoormarkt is sinds 1994 geprivatiseerd en opereert nu onder een concessiesysteem. Dit houdt in dat bedrijven met elkaar wedijveren om het recht te verkrijgen gedurende een bepaalde periode individuele netwerken van verschillende omvang te exploiteren. De meeste van de 20 treinconcessies in het Verenigd Koninkrijk worden door het ministerie van Verkeer aanbesteed en hebben een gezamenlijke omzet van ongeveer £ 10,9 miljard. Tegenwoordig is er echter een trend in de richting van een meer gedecentraliseerd model, waarbij de afzonderlijke landen van het Verenigd Koninkrijk en zijn regio's langzaam meer verantwoordelijkheid voor het aanbesteden van concessies beginnen te nemen. Bovendien nationaliseerde het ministerie van Verkeer Network Rail, de nationale infrastructuraanbieder, eind 2015 opnieuw. In 2017 worden voor Network Rail meer structurele veranderingen verwacht, waaronder gedecentraliseerde verantwoordelijkheid en besluitvorming, en de mogelijkheid om bepaalde onderdelen van Network Rail te herprivatiseren. De Britse spoormarkt heeft een flink aantal aanbestedingen in de pijplijn; de komende jaren moeten enkele contracten opnieuw worden aanbesteed. In de loop van 2017 verwacht Abellio de uitslag van de bieding voor West Midlands. Daarnaast is zij in de race voor de Wales & Borders-concessie (de beslissing daaromtrent wordt in 2018 verwacht).

2016 in een notendop

Abellio UK is op dit moment de vierde grootste treinexploitant in het Verenigd Koninkrijk met een jaaromzet in 2016 van € 1,9 miljard (inclusief joint venture). De portfolio van het bedrijf geeft een stevige basis voor de middellange termijn. Mogelijk komt er pas in 2022 voor het eerst een eind aan een contract, als ScotRail niet wordt verlengd.

Abellio UK was verheugd dat zij in oktober opnieuw de Greater Anglia-concessie had gewonnen, maar vond het jammer dat zij in april haar Northern Rail-concessie verloor, die zij vanaf 2004 in een joint venture met Serco had geëxploiteerd. De Merseyrail-concessie en de busactiviteiten van Abellio London & Surrey zijn nog steeds winstgevend.

ScotRail heeft een enerverend jaar achter de rug met een economische teruggang, het besluit van de Britten om uit de EU te stappen, vakbondsacties en diverse grote verbeteringen aan de infrastructuur om het netwerk op de komst van nieuwe elektrische treinen voor te bereiden.

Abellio UK werkt er hard aan om de concessie efficiënter te exploiteren, als voorbereiding op de eerste serie nieuwe treinen die vanaf 2017 zullen worden geleverd. De volledige nieuwe vloot zal eind 2020 operationeel zijn. Dit zorgt voor een totale metamorfose van het netwerk. Om adequaat in te spelen op de uitbreiding van haar portfolio, nam Abellio UK de klantenservice in Fort William van Serco over. Zo ontstond een gedeeld dienstencentrum en werd het bestaande financiële gedeelde dienstencentrum in Glasgow aangevuld. Met deze overname werden meer dan 50 banen veiliggesteld in een regio met toch al weinig werkgelegenheid.

Wat de politiek betreft, heeft het Verenigd Koninkrijk in juni 2016 zich in een referendum uitgesproken de EU te willen verlaten. De gevolgen hiervan op de nationale economie zijn onzeker en de Britse regering moet haar plannen voor het vertrek uit de EU nog op tafel leggen. De impact van de Brexit op lange termijn is niet bekend, maar op korte termijn zal hij een beperkt effect sorteren met vooral een lagere wisselkoers van de Britse pond. Waarschijnlijk zal de Brexit op de lange termijn een nadelige uitwerking op de energiekosten hebben.

Vooruitzichten voor 2017

Abellio UK streeft ernaar de activiteiten binnen haar gehele portfolio te verbeteren en substantiële veranderingen aan te brengen ten behoeve van de beleving van klanten. Dit betekent onder meer dat het management team van Abellio UK doorgaat met het uitvoeren van het ScotRail-verbeterplan en toeziet op het programma voor vervanging van de hele treinvloot in Greater Anglia.

Abellio UK blijft naar mogelijkheden zoeken om haar activiteiten uit te breiden en eind november 2016 heeft het aanbestedingsteam een bieding gedaan op de West Midlands-concessie in een joint venture met JR East en Mitsui. Het aandeel van Abellio UK in de bieding is 70,1%.

Tevens heeft Abellio UK de volgende ronde bereikt wat betreft de Wales and Borders-concessie in een consortiumbieding met Aecom en Carillion - die zij nodig heeft als constructiepartners voor een lightrailprogramma en -bouwprojecten. Het aandeel van Abellio UK in de bieding is 65%. In 2017 zal bekend worden aan wie West Midlands wordt gegund en is er reeds een planning gemaakt voor een eventuele mobilisatie in het geval dat het bedrijf de West Midlands-concessie wint. In 2018 wordt bekend wie de volgende operator van Wales & Borders wordt. Daarnaast zal Abellio UK ook in 2017 de ontwikkelingen in de spoorindustrie en de bredere economie volgen, proberen de regering te bewegen voor haar gunstige besluiten te nemen en doeltreffend met belanghebbenden over haar werkzaamheden communiceren.

Organisatie en medewerkers

Abellio UK biedt haar werkmaatschappijen handvatten om hun eigen activiteiten te beheren, met het eventueel noodzakelijke toezicht en dito interventie. Het hoofdkantoor van Abellio UK is gevestigd in Glasgow met een filiaal in Londen, en bestaat uit een aantal deskundigen op diverse terreinen plus een gespecialiseerd aanbestedingsteam.

Maatschappelijke betrokkenheid

Abellio UK vindt dat zij iets terug moet doen voor de gemeenschappen waarin zij werkzaam is. Zij heeft strategische en lokale samenwerkingsverbanden met gemeenschappen en sponsort talrijke charitatieve organisaties en evenementen. In 2016 hielp Abellio UK bijvoorbeeld de fietsclub San Fairy Ann, sponsorde zij enkele evenementen van de Campaign for Better Transport en was zij een van de hoofdsponsors van het London Transport Museum en het Railway Benefit Fund voor spoorwegmedewerkers.

Greater Anglia

De Greater Anglia-concessie wordt geëxploiteerd in de regio East Anglia in Engeland en verzorgt het vervoer van reizigers over intercity-, forenzen- en rurale netwerken, inclusief diensten tussen de luchthaven Stansted en Liverpool Street in Londen. Abellio UK verkreeg het recht om de Greater Anglia-concessie vanaf 16 oktober 2016 nog eens negen jaar (tot 2025) uit te baten. Vanaf deze datum begon de nieuwe concessieperiode, die in een 60/40-joint venture met Mitsui zal worden uitgevoerd.

De nieuwe Greater Anglia-concessie ziet erop toe dat alle treinen worden vervangen; Bombardier in Derby bouwt 660 treinen en Stadler in Zwitserland neemt er 378 voor haar rekening. Alle treinen worden aan de exploitant geleased, zodat er geen risico op restwaarde voor Abellio is. Deze zullen eind 2020 allemaal in bedrijf zijn en zorgen voor 33.000 extra zitplaatsen. Daarnaast worden de stations volledig gerenoveerd en komt er een nieuwe dienstregeling gericht op het verhogen van de klanttevredenheid, en nieuwe voorzieningen en winkels. Bike & Go zal op vijf extra locaties haar deuren openen.

Abellio London & Surrey

Abellio London & Surrey (AL&S) exploiteert voornamelijk gecontracteerde busdiensten voor Transport for London (TfL) vanuit vijf geleasede busremises in het zuiden en zuidwesten van Londen. Daarnaast verzorgt de Surrey-entiteit zowel gecontracteerde als commerciële busdiensten in het noordwesten van Surrey vanuit een geleasede remise in Byfleet.

Voor Londen is Abellio door TfL gecontracteerd om 47 routes uit te baten, elk op basis van een vijfjarig contract dat met twee jaar kan worden verlengd. In 2016 zijn er veel biedingen gedaan voor AL&S, dat nu 8,4% van de Londense busmarkt exploiteert, terwijl dat in januari nog slechts 5,45% was; in 2016 raakte zij vijf routes kwijt, maar er kwamen er ook vijf nieuwe bij. Eind 2016 bezat AL&S een vloot van 765 bussen.

Eind 2017 verwacht AL&S haar remisecapaciteit uit te breiden met een nieuwe remise in Southall (West-Londen). Hierdoor zal de vlootcapaciteit met circa 130 bussen toenemen en zal de organische groei waarnaar AL&S in 2017 en de daarop volgende jaren zal blijven streven, worden versterkt.

Prestaties

Abellio London (West), onderdeel van Abellio London & Surrey, bereikte in 2016 de eerste plaats op de ranglijst van TfL.

Veiligheid

In 2016 bedroeg het verkeersongevallencijfer voor AL&S 40,2 per miljoen kilometer.

Merseyrail

Abellio UK exploiteert Merseyrail op basis van een 50/50 joint venture met Serco, via een concessieovereenkomst met Merseytravel. Het contract is in 2003 van start gegaan en loopt in 2028 af. Merseyrail is een metrodienst in en rondom Liverpool. Er rijden bijna 800 treinen per dag met op een gemiddelde weekdag meer dan 100.000 reizigers. Het netwerk omvat 66 stations, waarvan vier ondergronds in het stadscentrum. De inwoners van Liverpool gebruiken de metro om naar school of het werk te gaan, om boodschappen te doen of vrijetijdsactiviteiten te ontplooiën.

Nu de eerste helft van de concessie is verlopen, zijn er plannen voor de tweede helft uitgedacht en goedgekeurd. Daarbij gaat het om drie grote transformatieprogramma's - een nieuwe vloot, uitrol van smartcardtechnologie en neemt een deel van asset management over van Network Rail. Bovendien is er een planning gemaakt in verband met de sluiting van de Wirral-ringlijn begin volgend jaar. Tussen januari en juni 2017 wordt de bestaande spoorbaan (inclusief beton) tussen Wirral en Liverpool door een nieuwe vervangen. Merseytravel, de concessiehouder, heeft het nieuwe rollend materieel, dat vanaf 2020 in bedrijf moet zijn, bij Stadler besteld. Abellio UK steunt Merseyrail bij de transformaties die zij wil doorvoeren, via de lessen die Abellio in het kader van andere concessies heeft geleerd.

ScotRail

Abellio UK is op 1 april 2015 met de exploitatie van ScotRail begonnen. Het contract loopt tien jaar en heeft een clause voor ontbinding in het zevende jaar, die in het vijfde jaar kan worden toegepast. ScotRail verzorgt diensten tussen de zeven steden van Schotland, stadsdiensten rond Glasgow en Edinburgh en rurale diensten in heel Schotland. Als onderdeel van de concessieovereenkomst heeft Abellio UK een alliantie tussen ScotRail en Network Rail tot stand gebracht, met 7.500 medewerkers en meer dan 98 miljoen treinreizen per jaar.

Met de alliantie hebben Abellio en Network Rail, de Britse infrastructuuraanbieder, zich ertoe verbonden nauw samen te werken om elke dag efficiënt en veilige treindiensten te verlenen. In de praktijk betekent dit dat er gecombineerde teams zijn gevormd, en de ScotRail-alliantie staat onder gezamenlijke leiding van Abellio ScotRail en Network Rail.

Onze visie voor ScotRail hield in dat we gedurende de looptijd van de concessie initiatieven ontplooiën om de reizigersbeleving en de klanttevredenheid te verbeteren. In 2016 werden verschillende initiatieven ontplooid, waaronder de uitbreiding van het aantal informatieschermen voor klanten en camera's in het gehele netwerk, 800 extra fietsenstallingen bij de stations, andere winkelvoorzieningen op 8 stations (To GO-kiosken), het opknappen van 10 toeristische treinen (klasse 158), vernieuwing van de passage op het station van Kilmarnock (dankzij het werk van een lokale kunstenaar) en de mogelijkheid om alle seizoenskaarten op een smartcard te zetten. Tevens werd begonnen met de vele miljoenen kostende herontwikkeling van stations in Inverness en Aberdeen. Ook zijn we druk bezig met de komst van de nieuwe treinen waarvan de eerste naar verwachting eind 2017 operationeel zal zijn.

ScotRail kwam in 2016 voor flinke uitdagingen te staan door een stevige teruggang van de Schotse economie, een achteruitgang als gevolg van een afnemende olieindustrie in het noordoosten van Schotland, meer vakbondsacties tegen de voorgestelde invoering van door de machinist gecontroleerde treinen, en enkele andere uitdagingen vanwege uitgebreide spoorwerkzaamheden met daarbij de sluiting van de Winchburgh-tunnel en de afsluiting van Queens Street. Hierdoor wist ScotRail haar prestatiedoelen in 2016 niet te bereiken.

Het prestatiedoel van ScotRail moet een voortschrijdend jaargemiddelde (moving annual average; MAA) van haar publieke prestatiemeting (PPM) van 91,3% of hoger hebben. In

oktober dit cijfer op 89,6%, waarmee het doel voor de vierde maand op rij niet werd gehaald. Daarom vroeg Transport Scotland om een prestatieverbeteringsplan. Dit heeft al geleid tot een verbeterd punctualiteitscijfer van 91.6% voor de maand januari 2017. Overigens, in vergelijking met andere spoorconcessies staat ScotRail in de top 10 voor wat betreft punctualiteit. Zie de tabel hieronder die tevens het aantal te rijden treinen per dag laat zien.

Treinexploitant	Punctualiteit	Treinen per dag
1 Merseyrail	95,60%	614
2 c2c	94,70%	400
3 LOROL	94,70%	1356
4 TfL Rail	94,10%	267
5 Chiltern	93,40%	432
6 East Midland Trains	91,80%	476
7 Arriva Trains Wales	91,50%	982
8 Northern	91,20%	2609
9 Heathrow Express	90,80%	144
10 Abellio ScotRail	90,00%	2296
11 CrossCountry	89,60%	297
12 Abellio Greater Anglia	88,90%	1308
13 London Midland	88,90%	1295
14 Great Western	88,60%	1593
15 TPE	88,50%	240
16 Virgin West Coast	88,30%	298
17 Caledonian Sleeper	87,80%	3
18 South West	87,50%	1749
19 South Eastern	85,90%	2002
20 Grand Central	84,40%	18
21 Hull Trains	82,80%	14
22 Virgin East Coast	82,60%	154
23 GTR	74,60%	3514

Abellio UK helpt ScotRail haar prestatieverbeteringsplan uit te voeren. Dit is gedeeltelijk afhankelijk van het feit of andere partijen (zoals Network Rail) afgesproken initiatieven daadwerkelijk gestalte gaan geven. Het prestatieplan bestaat uit een reeks initiatieven en acties die ervoor moeten zorgen dat ScotRail begin 2017 zijn prestatiedoelen bereikt. Deze maatregelen behelzen onder meer:

- de identificatie en bescherming van en het toezicht op de 'Golden Trains' die bij vertragingen de grootste impact hebben op de rest van het spoornet;
- een revisieprogramma voor de treinen om de meest gangbare oorzaken van storingen te verhelpen; en
- een verbeterprogramma van £ 8 miljoen om belangrijke onderdelen van kritieke spoorinfrastructuur te vervangen of te versterken om een optimale werking te garanderen.

Abellio UK helpt ScotRail ook haar initiatieven op het gebied van reizigerscommunicatie te verbeteren, zodat reizigers op de hoogte blijven van verstoringen voor en tijdens hun reis. Verder blijft het politieke klimaat in Schotland, dat we op de voet volgen, onzeker.

	Greater Anglia	ScotRail	Abellio London & Surrey
Jaaromzet 2016 (in miljoen €)	€ 768,6	€ 745,6	€ 227,5
Klanttevredenheid	79%	83%	n.b.
Punctualiteit PPM (jaargemiddelde)	88,90%	90,00%	n.b.
STS passages	11	12	n.b.
LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate per miljoen gewerkte uren)	6,33	3,95 *	1,4
CO ₂ -uitstoot	37,5 per reizigerskilometer	67,0 per reizigerskilometer	1,1 per buskilometer
Aantal reizigers per dag	Ongeveer 354.000	Ongeveer 227.000	Ongeveer 326.000

* Door een wijziging in de systemen wordt vanaf 2015 een andere methodiek voor de berekening van beschikbare uren gehanteerd. Deze wijziging beïnvloedt de LTIFR.

Abellio Duitsland



Abellio Duitsland is op dit moment de vijfde treinexploitant in Duitsland met een jaaromzet in 2016 van circa € 195 miljoen.

Beschrijving Duitse spoormarkt

De Duitse regionale spoormarkt heeft een omvang van ongeveer € 10 miljard per jaar en een spoornet van 670 miljoen treinkilometers. De markt is 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. Er is een constante toevoer van aanbestedingen op de markt, die tot ver in 2017 zal aanhouden.

Hoewel het aantal spelers dat met het staatsbedrijf Deutsche Bahn (DB) AG concurreert, bleef toenemen en de meeste contracten aan andere exploitanten dan DB werden gegund, verzorgt DB nog steeds 70% van het regionale spoorvervoer in Duitsland. In 2020 zal dit cijfer naar verwachting zijn gedaald tot 60%.

In Duitsland heeft Abellio brutocontracten met de OV-autoriteiten, wat betekent dat Abellio Duitsland per treinkilometer voor haar dienstverlening betaald krijgt. Het opbrengst- / tariefrisico komt voor rekening van de vervoersautoriteit. Bovendien wordt het inflatierisico beschermd via passende escalatieformules. Daarom hebben de brutocontracten een laag risicoprofiel.

2016 in een notendop

Abellio Duitsland is op dit moment de vijfde treinexploitant in Duitsland met een jaaromzet in 2016 van circa € 195 miljoen. Abellio heeft de afgelopen jaren een goede concurrentiepositie op de Duitse spoormarkt opgebouwd en enkele concessies gewonnen. Hierdoor zullen de inkomsten van Abellio Duitsland stijgen tot meer dan € 500 miljoen in 2020, en gerekend naar het aantal treinkilometers zal het bedrijf dan de derde exploitant in Duitsland zijn.

Abellio zet in op beheerste groei. Daarmee kiezen we voor selectief en verstandig selecteren van concessies waarop wij bieden, professionele mobilisatie en exploitatie.

Abellio Duitsland heeft zijn marktpositie in 2016 versterkt, toen drie aanbestedingen werden gewonnen: Abellio Rail Noordrijn-Westfalen neemt in december 2019 zes lijnen van de S-Bahn Rhein-Ruhr tussen Dortmund, Wuppertal, Oberhausen en Haltern am See over. In 2016 hebben we voor het eerst om het behoud van een van onze netwerken, Ruhr-Sieg-Netz (RSN2), gestreden, en met succes. We kunnen onze dienstverlening tussen Essen, Hagen, Iserlohn en Siegen tot december 2034 voortzetten. In mei hebben wij Stuttgarter Netz in de regio Baden-Württemberg gewonnen en vanaf 2019 verzorgen wij treindiensten tussen Stuttgart, Heidelberg en Mannheim. In december 2016 startte Abellio Rail NRW met succes met het binnenlandse traject van het Niederrhein-Netz op drie lijnen tussen Düsseldorf / Mönchengladbach en van Bocholt naar Emmerich. In april 2017 maakt Abellio de rest van het Niederrhein-Netz operationeel door Emmerich met Arnhem te verbinden.

In 2015 had een concurrent de beslissing om Abellio de grootste deelconcessie van Stuttgarter Netze (STN) te gunnen, aangevochten. Het Gerechtshof van Karlsruhe (OLG) heeft op 9 mei 2016 een voor Abellio gunstige uitspraak gedaan. Abellio gaat vanaf juni 2019 vervoersdiensten tussen Tübingen en Mannheim verzorgen. Wij zullen 6,8 miljoen treinkilometers per dag realiseren over het 480 km lange routenetwerk met 114 stations. Het Abellio-team in de regio Stuttgart zal zo'n 250 nieuwe collega's verwelkomen en in het zuidwesten van Duitsland gaan 43 Talent 2-treinen van Bombardier rijden. In 2016 werd het nieuwe Abellio-kantoor in Stuttgart geopend.

In Mitteldeutschland ging de STS-concessie in 2016 van start. De algehele prestaties zijn bevredigend, maar door talrijke werkzaamheden van DB Netz aan de infrastructuur kon Abellio Rail Mitteldeutschland niet optimaal opereren.

Van de regionale vervoersorganisatie in Westfalen-Lippe (NWL) ontving Abellio dit jaar de gouden medaille voor hoogwaardige kwaliteit. Voor het tweede jaar op rij stond Abellio bovenaan in alle drie categorieën van punctualiteit, dienstverlening en voertuigconditie. Abellio stond tevens voor alle categorieën hoog genoteerd in de kwaliteitsranglijsten van de OV-autoriteit in het Rijn-Ruhrgebied (VRR). Volgens het VRR-rapport waren punctualiteit van de reizen, een goede conditie van de voertuigen en een uitzonderlijke dienstverlening de

beslissende factoren voor onze klanten.

Voor het eerst in de geschiedenis van het bedrijf won een werknemer van Abellio Duitsland de "Eisenbahner mit Herz"-competitie.

Vooruitzichten voor 2017

Zelfs na de aanbestedingsgolf in 2016 zal de markt naar verwachting goed blijven, mede omdat de overheid de financiële steun aan het regionale spoorvervoer heeft verhoogd. Het ontvangen subsidiebedrag nam toe van € 7,5 miljard tot € 8,2 miljard per jaar. Abellio zal selectief en verstandig blijven bieden.

Vanaf het voorjaar gaat Abellio voor het eerst grensoverschrijdend vervoer verzorgen door de regio Nederrijn. Daarbij worden zowel Düsseldorf als Mönchengladbach met Arnhem verbonden. In 2017 beginnen we met de mobilisatie van de STN-concessie vanuit ons nieuwe kantoor in Stuttgart. Voor dit netwerk zijn we van plan een nieuwe werkplaats in Pforzheim op te zetten. Tevens gaan we ons richten op de mobilisatie van onze andere pas verworven concessies als Rhein-Ruhr-Express (RRX), Diesel Sachsen-Anhalt (DISA), S-Bahn Rhein-Ruhr (SBRR) en Ruhr-Sieg-Netz (RSN2).

Organisatie en medewerkers

Vanwege de recente groei van onze Duitse activiteiten hebben we geïnvesteerd in een robuustere bedrijfsinfrastructuur en een regionale substructuur met afzonderlijke directeuren voor elk van de disciplines bieden, mobiliseren en exploiteren.

De nieuwe governancestructuur onderstreept dit. Als onderdeel van het implementatieproces zijn we bezig ons management te versterken en hebben we gekwalificeerde managers op het gebied van gezondheid, veiligheid, milieu, audits en risico's aangenomen. Met de vakbonden Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) en Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) zijn we in gesprek over een collectieve tarievenovereenkomst. Wij hopen dit proces in 2017 te voltooien.

Nieuwe entiteit: Abellio Rail Baden-Württemberg

Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH (voorheen Abellio Südwest GmbH) gaat vanaf juni 2019 Stuttgarter Netz exploiteren. Wij zullen 6,8 miljoen treinkilometers per dag afleggen over het 480 km lange routenetwerk met 114 stations. Het Abellio-team in Baden-Württemberg zal zo'n 250 nieuwe collega's verwelkomen.

Nieuw rollend materieel

Abellio heeft door middel van een operationele lease, nieuw rollend materieel besteld: 43 Bombardier Talent 2-treinen voor Stuttgarter Netz en 52 Coradia LINT voor DISA. Stadler heeft 21 Flirt EMU 5-treinen voor de grensoverschrijdende Niederrhein-Netz-concessie van Düsseldorf en Mönchengladbach naar Arnhem geleverd.

Nieuwe werkplaats

Op de nieuwe Abellio-locatie dichtbij het centraal station van Duisburg is op een oppervlak van 5.000 m² een dubbelspoorse, gecombineerde onderhouds- en washal met een totale lengte van 105 meter gebouwd. Daarnaast worden een drielaags gebouw met kantoren, personeelsruimtes en een hoogbouwmagazijn gerealiseerd. Hier worden de 21 nieuwe elektrische treinstellen van het Niederrhein-netwerk onderhouden. De keuze voor de locatie viel op Duisburg, omdat de stad en het centraal station een belangrijk verkeersknooppunt zijn en, vooral met het oog op het nieuwe netwerk, strategisch gunstig gelegen zijn.

Voor ons STN-netwerk zijn we van plan een nieuwe werkplaats in Pforzheim op te zetten. De leaseovereenkomsten met de spooronderneming Albtal Verkehrs Gesellschaft (AVG) zijn getekend. De bouwwerkzaamheden zullen tijdig vóór de exploitatie in 2019 worden voltooid.

Abellio Rail Noordrijn-Westfalen

Eind 2016 werd Düsseldorf via het Niederrhein-Netz (NRN) met Emmerich verbonden en in het voorjaar zal deze lijn worden doorgetrokken naar Arnhem. Voor deze dienst worden er 21 Flirt 3-treinen (waaronder 7 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 treinbeveiligingssystemen (ATB, ETCS en PZB) uit de voeten kunnen. Hiervoor wordt een nieuwe werkplaats gebouwd in Duisburg.

Abellio NRW heeft in juli 2016 een geslaagd bod uitgebracht op S-Bahn Rhein-Ruhr en de grootste deelconcessie gegund gekregen. Eind 2016 ontving Abellio NRW opnieuw een positieve uitslag op een bod dat zij dit jaar had uitgebracht; zij mag de Ruhr-Sieg-Netz (RSN2)-concessie tot 2034 exploiteren. RSN2 werd de afgelopen 12 jaar reeds door ons uitgebaat en dit was de eerste maal dat we een poging deden om een concessie te behouden, wat ons gelukt is. Dit betekent dat we het netwerk 30 jaar exploiteren, met 18 jaar voor de boeg en 12 jaar achter de rug.

Abellio Rail Mitteldeutschland

Abellio is bezig haar aanwezigheid in het midden van Duitsland uit te breiden. De treinen van Abellio rijden niet slechts op het elektrische netwerk STS, maar zullen vanaf 2018 ook het dieselnetwerk van Saksen-Anhalt (DISA) exploiteren. Duizenden passagiers kunnen dan met ons in Harz en Börde reizen en tussen de grote steden Erfurt, Magdeburg, Potsdam en Berlijn. Het elektrische netwerk Saale-Thüringen-Südharz en het dieselnetwerk Saksen-Anhalt zijn de grootste netten die ooit aan een regionale spoorvervoeronderneming in Duitsland zijn gegund. DISA gaat in 2018 van start en loopt tot en met 2032. DISA gaat Berlijn met Saksen-Anhalt verbinden.

2016 was het eerste volledige jaar dat Abellio Rail Mitteldeutschland operationeel was, dankzij de exploitatie van het Saale-Thüringen-Südharz-netwerk (STS). Wegens een groot aantal bouwplaatsen op het spoornet stond de punctualiteit onder druk.

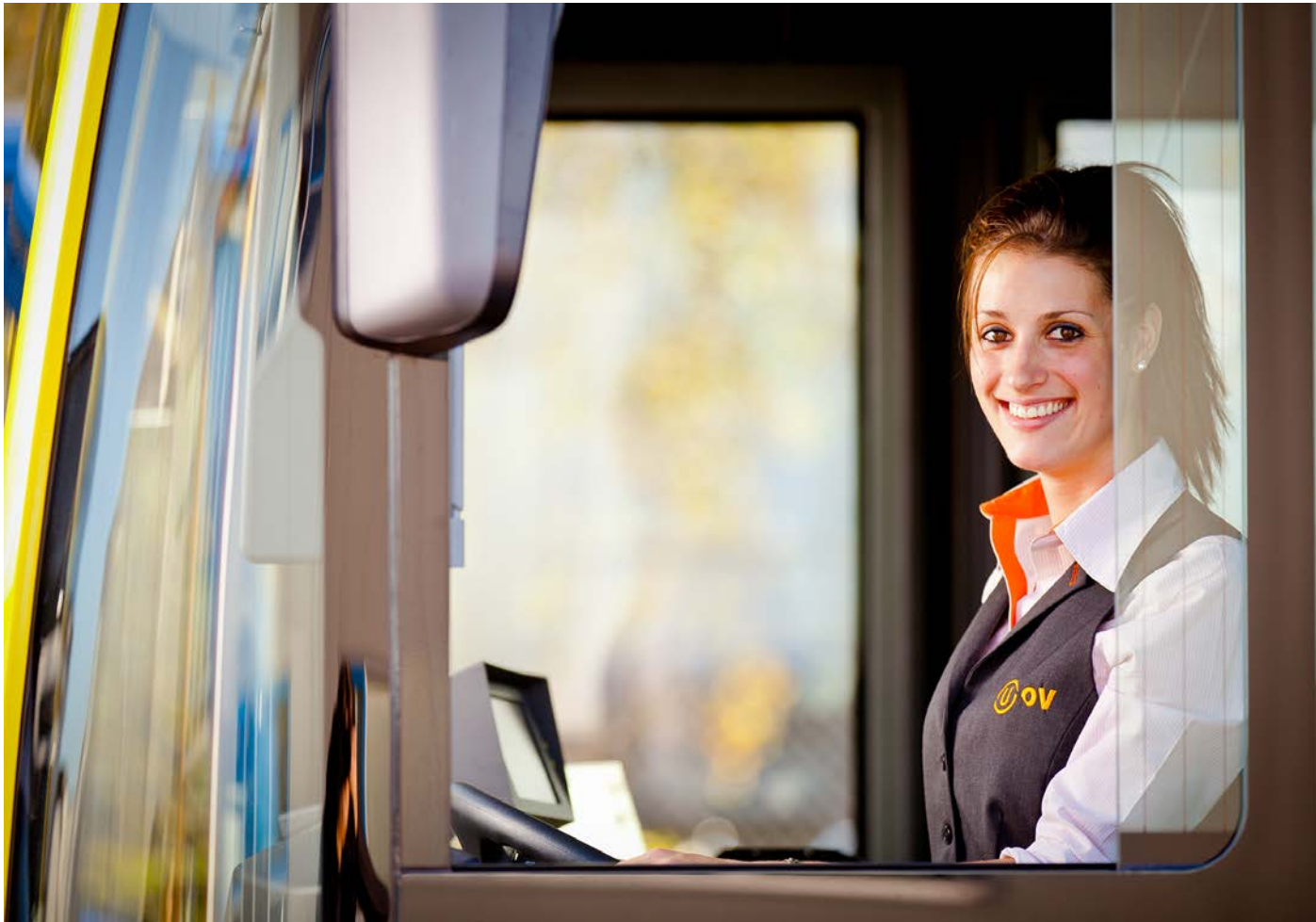
De concessies in de mobilisatiefase zijn:

Rhein-Ruhr-Express (RRX) – RE 1/RE11	S-Bahn Rhein-Ruhr (deelconcessie B)	Stuttgarter Netz / Neckartal	Dieselnetz Sachsen-Anhalt
Start: December 2018 en medio 2020	Start: December 2019	Start: Juni 2019	Start: December 2018
Einde: December 2033	Einde: December 2034	Einde: December 2032	Einde: December 2032
40.000 reizigers per dag (verwacht)	80.000 reizigers per dag (verwacht)	25.000 reizigers per dag (verwacht)	8.000 reizigers per dag (verwacht)
29 treinstellen	29 treinstellen	43 treinstellen	52 treinstellen

De concessies die worden geëxploiteerd, zijn:

Emscher-Ruhrtal-Netz	Ruhr-Sieg-Netz	Der Müngstener (S7)	Saale-Thüringen-Südharz-Netz	Niederrhein-Netz
Start: 2005	Start: 2007	Start: 2013	Start: 2015	Start: 2016
Einde: 2019	Einde: 2019	Einde: 2028	Einde: 2030	Einde: 2028
ongeveer 2.000 reizigers per dag	ongeveer 22.000 reizigers per dag	ongeveer 13.000 reizigers per dag	ongeveer 23.000 reizigers per dag	19.000 reizigers per dag (geraamd, geen betrouwbare cijfers beschikbaar)
96,8% punctualiteit	91,6% punctualiteit	94,7% punctualiteit	91,6% punctualiteit	Geen cijfers beschikbaar (start december 2016)
3 treinstellen	17 treinstellen	9 treinstellen	35 treinstellen	21 treinstellen

Qbuzz



Qbuzz behoort tot NS, maar vormt niettemin een zelfstandig opererende regionale OV-bus- en tramexploitant in Nederland. In 2016 reed Qbuzz busdiensten in de provincies Utrecht (tevens tramdiensten), Groningen, Drenthe en Friesland. Qbuzz had in 2016 in totaal gemiddeld 1.846 fte's en een ziekteverzuimcijfer van 8,2% (7,4% in 2015).

Met een omzet van € 213 miljoen in 2016 is Qbuzz een van de grootste regionale OV-bedrijven in Nederland. Qbuzz vervoert gemiddeld ongeveer 247.000 klanten per werkdag, met 681 bussen en 27 trams.

Afstoten van Qbuzz

Vanaf de oprichting in 2008 maakt Qbuzz onderdeel uit van de Nederlandse NS-organisatie; NS bezat tot 2013 49% van de aandelen en in dat jaar is het resterende deel (51%) overgenomen. Na de uitslag van de strategische beoordeling kondigde NS de voorgenomen verkoop van Qbuzz aan in een persbericht van 11 juli en via bekendmaking in de Staatscourant. Vanaf deze datum is Qbuzz geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop'.

Door Qbuzz af te stoten en niet langer op regionale spoorconcessies in Nederland te bieden, kan NS zich uitdrukkelijk richten op haar kernactiviteit in Nederland: betere treindiensten op het hoofdrailnet inclusief de HSL, zorg besteden aan de treinstations en bijdragen aan een betere reizigersbeleving van deur tot deur, in samenwerking met alle regionale OV-exploitanten. Deze versterkte samenwerking is nodig om alle passagiers van NS een betere reisbeleving van deur tot deur te bieden.

NS organiseert een zorgvuldig en transparant verkoopproces in het belang van alle betrokkenen, en naar verwachting zal Qbuzz in 2017 aan haar nieuwe eigenaar worden overgedragen. Tot dit proces is afgerond, blijft Qbuzz - met toestemming van NS - biddingen verrichten om verdere bedrijfsgroei te bewerkstelligen. Daarom heeft Qbuzz een bod op de busconcessie Amstelland-Meerlanden voorbereid en dit bod in november uitgebracht. Connexxion heeft deze busconcessie gewonnen. Qbuzz is een renderende onderneming (EBIT 2016: € 9,2 miljoen).

Utrecht

Kengetallen 2016

955 medewerkers (fte), 311 bussen, 26 trams, 180.000 reizigers per werkdag. Reizigers van Qbuzz waarderen de dienstverlening met een 7,5 (Bron: OV-klantenbarometer 2015, maart 2016), net als het jaar ervoor. De concessie omvat zowel bus- als tramservices en is door de provincie Utrecht aan Qbuzz gegund tot 2023.

Groningen-Drenthe

Kengetallen 2016

692 medewerkers (fte), 303 bussen, 67.000 reizigers per werkdag. Reizigers van Qbuzz waarderen de dienstverlening met een 7,6 (Bron: OV-klantenbarometer 2015, maart 2016), net als het jaar ervoor. Deze busconcessie is gestart in december 2009 en loopt af in december 2019.

Friesland

Kengetallen 2016

166 medewerkers, 67 bussen, 10.000 reizigers per werkdag. Reizigers van Qbuzz waarderen de dienstverlening met een 7,6 (Bron: OV-klantenbarometer 2015, maart 2016), net als het jaar ervoor. Deze busconcessie is gestart in december 2008 en werd in december 2016 door Arriva overgenomen.

IV Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2016

(in miljoenen euro's)

	2016	2015
1 Opbrengsten	5.093	4.973
2 Kosten personeel	2.039	1.873
3 Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	345	330
4 Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	508	504
5 Geactiveerde productie eigen bedrijf	-128	-115
6 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	481	481
7 Infraheffing en concessievergoeding	861	852
8 Overige bedrijfslasten	859	951
Bedrijfslasten	4.965	4.876
14 Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	142	70
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	270	167
Financieringsbaten	22	12
Financieringslasten	-31	-35
9 Nettofinancieringsresultaat	-9	-23
Resultaat voor winstbelastingen	261	144
10 Winstbelasting	-49	-26
Resultaat over de verslagperiode	212	118
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	212	118
Minderheidsbelang	-	-
Resultaat over de verslagperiode	212	118

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2016

(in miljoenen euro's)

	2016	2015
Resultaat over de verslagperiode	212	118
Totaalresultaat te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	-19	3
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	46	-4
Belastingen	-10	-
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity-methode, na belastingen	2	-4
	19	-5
Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen	13	16
Belastingen	-1	-3
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity-methode, na belastingen	1	15
	13	28
Totaalresultaat over de verslagperiode	244	141
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	244	141
Minderheidsbelang	-	-
Totaalresultaat over de verslagperiode	244	141

Geconsolideerde balans per 31 december 2016

vóór resultaatbestemming

(in miljoenen euro's)		31 december 2016	31 december 2015
Activa			
11	Materiële vaste activa	3.654	3.296
12	Vastgoedobjecten	197	194
13	Immateriële vaste activa	257	225
14	Investeringsverwerkt volgens de equity-methode	39	183
15	Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	267	340
16	Latente belastingvorderingen	229	278
	Totaal vaste activa	4.643	4.516
17	Vorraden	139	138
15	Overige beleggingen	-	270
18	Debiteuren en overige vorderingen	724	659
	Te vorderen winstbelasting	4	32
20	Geldmiddelen en kasequivalenten	709	671
19	Activa aangehouden voor verkoop	140	-
	Totaal vlottende activa	1.716	1.770
	Totaal activa	6.359	6.286
Eigen vermogen en verplichtingen			
21	Eigen vermogen		
	Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
	Reserves	2.287	2.179
	Onverdeeld resultaat	212	118
	Totaal groepsvermogen	3.511	3.309
	Minderheidsbelang derden	-	-
	Eigen vermogen	3.511	3.309
22	Aan komende jaren toe te rekenen baten	328	263
23	Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	293	440
24	Personeelsbeloningen	31	30
25	Voorzieningen	100	155
26	Overlopende posten	36	55
16	Latente belastingverplichtingen	160	168
	Totaal langlopende verplichtingen	948	1.111
23	Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	77	488
	Verschuldigde winstbelasting	7	22
27	Crediteuren en overige schulden	1.023	1.060
28	Vooruitontvangen baten	641	260
25	Voorzieningen	37	36
19	Passiva aangehouden voor verkoop	115	-
	Totaal kortlopende verplichtingen	1.900	1.866
	Totaal verplichtingen	2.848	2.977
	Totaal eigen vermogen en verplichtingen	6.359	6.286

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016

(in miljoenen euro's)

	2016	2015
Resultaat over de verslagperiode	212	118
Aanpassingen voor:		
Winstbelasting	49	26
Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-142	-70
11,13 Afschrijvingen	319	330
Bijzondere waardeverminderingen en terugneming ervan	26	-
Nettofinancieringsresultaat	9	23
Mutatie voorzieningen	-54	16
15,16 Mutatie financiële vaste activa (inclusief latente belastingposities)	192	-100
Mutatie langlopende verplichtingen niet resulterend in kasstromen	55	75
Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten	-23	151
	431	451
Mutatie voorraden	-1	-19
Mutatie debiteuren en overige vorderingen	-171	-160
Mutatie kortlopende verplichtingen	459	79
Mutaties werkkapitaal	287	-100
Betaalde financieringslasten	-28	-25
Betaalde winstbelastingen	-11	-3
	-39	-28
Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	891	441
Ontvangen financieringsbaten	20	9
14 Dividend uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	72	47
Vervreemding (verwerving) van dochterondernemingen, na aftrek van afgestoten (verworven) geldmiddelen	-	-
11, 13 Verwerving van (im)materiële vaste activa	-784	-532
12 Verwerving van vastgoedbeleggingen	-1	-8
Ontvangsten (betalingen) overige beleggingen	270	-47
Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen	-23	-48
14, 15 Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen	239	58
11, 13 Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	23	12
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-184	-509
Netto kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	707	-68
Aflossing van opgenomen leningen	-899	-57
Opname leningen	300	58
Betaald dividend	-41	-48
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-640	-47
Netto toename geldmiddelen en kasequivalenten	67	-115
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	671	775
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	5	11
Geldmiddelen en kasequivalenten geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	-34	-
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	709	671

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

Geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen

(in miljoenen euro's)	Geplaatst kapitaal	Overige reserves	Ingehouden winsten	Totaal	Minderheids- belang	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2015	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
Resultaat			212	212	-	212
Niet-gerealiseerde resultaten		32		32		32
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	32	212	244	-	244
Dividend aan aandeelhouders			-41	-41	-	-41
Overig		-	-1	-1		-1
Stand per 31 december 2016	1.012	35	2.464	3.511	-	3.511

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2016

Algemene informatie

NV Nederlandse Spoorwegen is gevestigd te Utrecht in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2016 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 zijn opgenomen in noot 32. 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 24 februari 2017 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 24 februari 2017 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 februari 2017 zal de vaststelling van deze jaarrekening aan de orde zijn.

In noot 33 zijn de waarderingsgrondslagen opgenomen die gehanteerd zijn bij het opmaken van de jaarrekening.

Acquisitie en verkopen van bedrijven

In 2016 zijn geen deelnemingen aangekocht of verkocht.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening 2016

1. Opbrengsten

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Nederland	3.172	3.098
Verenigd Koninkrijk	1.727	1.797
Duitsland	194	78
Totaal opbrengsten	5.093	4.973

Onder opbrengsten Nederland is een bedrag begrepen van € 22 miljoen (2015: € 48 miljoen) met betrekking tot ontwikkelactiviteiten.

2. Kosten personeel

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Lonen en salarissen	1.467	1.409
Premies sociale verzekeringen	215	175
Pensioenlasten toegezegde-bijdrageregelingen	90	52
Pensioenlasten toegezegde-pensioenregelingen	41	44
Overige personeelskosten	75	69
Inhuur personeel	151	124
Totaal	2.039	1.873

De gemiddelde personeelsbezetting (in fte) was als volgt:

(in fte)	2016	2015
Nederland	19.886	19.411
Verenigd Koninkrijk	10.168	8.828
Duitsland	891	509
Totaal	30.945	28.748

De stijging van de gemiddelde personeelsbezetting in het Verenigd Koninkrijk is met name het gevolg van de start van de ScotRail concessie per 1 april 2015.

Beloningen van bestuurders

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	Div. vergoedingen	Pensioenlasten	Beëindigingsvergoeding (excl. juridische kosten)	Totaal 2015
De heer R.H.L.M. van Bortel	179.167	16.500	2.475	2.354	-	200.496
De heer E.M. Robbe**	434.541	61.408	9.664	10.146	-	515.759
De heer T. Huges***	215.000	23.100	13.619	2.824	175.583	430.126
totaal	828.708	101.008	25.758	15.324	175.583	1.146.381

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	Div. vergoedingen	Pensioenlasten	Beëindigingsvergoeding (excl. juridische kosten)	Totaal 2016
De heer R.H.L.M. van Bortel	438.600	40.450	4.368	14.171	-	497.588
De heer H.L.L. Groenewegen*	101.289	8.571	5.915	4.169	-	119.943
Mevrouw M.E.F. Rintel*	157.667	14.448	3.278	6.495	-	181.887
Mevrouw S.M. Zijderfeld*	315.333	26.673	18.414	12.990	-	373.410
De heer E.M. Robbe**	176.922	26.251	25.176	5.904	-	234.254
totaal	1.189.811	116.393	57.151	43.728	-	1.407.083

* De heer Groenewegen is benoemd in de RvB per 15 september 2016, mevrouw Rintel per 15 juli 2016 (voor de periode voor deze datum is de beloning opgenomen in de tabel beloning aan managers op sleutelposities) en mevrouw Zijderfeld per 1 februari 2016.

** Per 1 juni 2016 is de heer Robbe uitdienst getreden.

*** De heer Huges is rechtsgeldig ontslagen per 10 juli 2015. 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.

De heer A.P. Schouws is ingehuurd als statutair directeur (Directeur financiën) voor de periode van 18 april 2016 tot 15 september 2016. Hiervoor ontving hij een management fee van EUR 176.515.

Voor een nadere toelichting op het beloningenbeleid van de raad van bestuur wordt verwezen naar hoofdstuk Beloningen van de raad van bestuur in het jaarverslag.

Beloningen aan managers op sleutelposities (exclusief raad van bestuur)

(euro's)	Vaste en variabele beloning	Pensioenlasten	Beëindigingsvergoeding (excl. juridische kosten)	Totaal
2015	1.994.323	33.894	249.802	2.278.019
2016	3.013.445	168.129	565.956	3.747.530

In 2016 is de groep managers op sleutelposities uitgebreid met directeur IT, directeur HR en twee bestuurders van Abellio.

In 2016 is afscheid genomen van twee managers op sleutelposities door middel van een vaststellingsovereenkomst. Dit heeft geleid tot de betaling van beëindigingsvergoedingen.

Beloning commissarissen

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2016 bedraagt in totaal € 173.716. In 2015 bedroeg de ten laste van de vennootschap gekomen beloning van commissarissen van het concern € 188.965. 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)	2016	2015
G. van de Aast <i>Voorzitter RvC (met ingang van 16 augustus 2016), lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>	37.923	32.519
J.J.M. Kremers <i>Voorzitter risk- en auditcommissie</i>	34.994	34.900
P. Rosenmöller <i>Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie</i> <i>Vice voorzitter RvC (met ingang van 16 augustus 2016)</i>	36.980	32.804
M.E. van Lier Lels <i>(met ingang van 3 februari 2016)</i>	25.942	-
J.L. Stuijt <i>(met ingang van 15 augustus 2016)</i>	11.379	-
T.M. Lodder <i>Tot 2 juni 2016 Voorzitter RvC, lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>	16.750	39.916
I.M.G. Jankovich <i>(tot 28 april 2016)</i>	9.748	29.900
C.J. van den Driest <i>(tot 24 juni 2015)</i>	-	18.926
Totaal	173.716	188.965

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

Alle aandelen van NV Nederlandse Spoorwegen zijn in handen van de Staat der Nederlanden. Er zijn geen rechten toegekend aan leden van de raad van bestuur, commissarissen of personeelsleden om aandelen in de vennootschap te nemen of te verkrijgen.

3. Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Afschrijvingskosten Materiële vaste activa	270	286
Afschrijvingskosten Vastgoedobjecten	9	8
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	40	36
Totaal afschrijvingskosten	319	330
Bijzondere waardeverminderingen en terugneming Materiële vaste activa	24	-2
Bijzondere waardeverminderingen Vastgoedobjecten	2	2
Bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	-	-
Totaal bijzondere waardeverminderingen	26	-
Totaal	345	330

Voor de toelichting op de bijzondere waardevermindering Materiële vaste activa wordt verwezen naar noot 11.

4. Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Materiaalverbruik	309	303
Energieverbruik	199	201
Totaal	508	504

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)	2016	2015
Kosten van uitbesteed werk	75	72
Schoonmaakkosten	87	82
Onderhoudswerkzaamheden	149	161
Automatiseringskosten	170	166
Totaal	481	481

De kosten van uitbesteed werk zijn kosten die betrekking hebben op de uitvoering van opdrachten aan derden die niet vallen onder de overige rubrieken binnen deze categorie.

7. Infraheffing en concessievergoeding

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Nederlandse treinconcessies	383	375
Engelse treinconcessies	389	443
Duitse treinconcessies	89	34
Totaal	861	852

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.

Honoraria controlerend accountant

(in miljoenen euro's)	2016	2015 *)
Wettelijke controles	2,6	2,3
Andere assuranceopdrachten	0,4	0,4
Belastingadviesdiensten	-	-
Overige dienstverlening	-	-
Totaal	3,0	2,7

* Het 2015 vergelijkend cijfer is aangepast voor in rekening gebrachte meerwerkprocedures in het kader van de controle 2015, overeengekomen na opmaken jaarrekening.

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

De honoraria voor de Nederlandse accountantsorganisatie bedroegen voor het boekjaar € 2,5 miljoen (2015: € 2,3 miljoen).

9. Nettofinancieringsresultaat

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Rentebaten uit voor verkoop beschikbare financiële activa	1	2
Rentebaten uit deposito's en tegoeden bij banken	-	2
Koersverschillen	9	2
Overige financiële baten	12	6
Financieringsbaten	22	12
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-21	-23
Rentelasten uit renteswaps ten behoeve van kasstroomafdekkingen	-13	-15
Financieringsvoordelen	4	3
Koersverschillen	-1	-
Rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen	-	-
Financieringslasten	-31	-35
Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-9	-23

In de overige financiële baten 2016 is een bedrag van € 6 miljoen inbegrepen welke betrekking heeft op rentecomponent over de afwikkeling van een claim vanuit het verleden.

10. Winstbelasting

(in miljoenen euro's)	2016	2015
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>		
Acute belastingen	-22	-17
Latente belastingen	-27	-9
Totaal winstbelastingen	-49	-26
<i>Aansluiting met het effectieve belastingtarief</i>		
Resultaat voor belasting	261	144
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting (2016 en 2015: 25%)	-65	-36
Niet-aftrekbare kosten	-1	-1
Overige permanente verschillen	6	16
Effect van het belastingtarief in buitenlandse jurisdicties (ander tarief)	10	16
Effect van het niet waarderen van uitgestelde belastingvorderingen	-	-23
Afwikkeling voorgaande jaren	1	2
Totaal winstbelastingen	-49	-26
Winstbelasting op baten en lasten in het totaalresultaat	-11	-3

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland, Verenigd Koninkrijk, Ierland, België, Duitsland en Frankrijk, 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 19% (2015: 18%). 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. Voor een verdere toelichting op de belastingpositie wordt verwezen naar noot 16.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016

11. Materiële vaste activa

(In miljoenen euro's)	Terrein- en	Bedrijfs- gebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onder- delen	Apparatuur en bedrijfs- materieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
Samenstelling 1 januari 2015								
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 1 januari 2015	98	301	41	2.166	30	116	405	3.157
Mutaties in 2015								
Investeringsen							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

(In miljoenen euro's)	Terrein- en	Bedrijfs- gebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onder- delen	Apparatuur en bedrijfs- materieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
Mutaties in 2016								
Investeringsen							704	704
Activeringen	47	70	7	406	1	58	-542	47
Afschrijvingen	-2	-25	-7	-206	-3	-27	-	-270
Koersverschillen	-	-1	-	-2	-	-3	-	-6
Desinvesteringen	-4	-1	-3	-6	-	-2	-	-16
Bijzondere waardeverminderingen	-	-24	-	-	-	-	-	-24
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	-3	1	-62	-	-9	-4	-77
Totaal mutaties boekjaar	41	16	-2	130	-2	17	158	358

Samenstelling 31 december 2016

Aanschaffingsprijs	168	750	144	6.139	97	529	672	8.499
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	30	320	114	3.906	71	404	-	4.845
Boekwaarde per 31 december 2016	138	430	30	2.233	26	125	672	3.654

De overige mutaties in 2016 zijn voornamelijk het gevolg van de overheveling van materiële vaste activa naar Activa aangehouden voor verkoop (noot 19) van € 76 miljoen. Werken en materieel in constructie bestaan voornamelijk uit investeringen in treinen en gebouwen.

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 2016 in crossborder leases is ondergebracht bedraagt € 81 miljoen (2015: € 112 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 30). De boekwaarde hiervan is € 10 miljoen (2015: € 274 miljoen). De afname van het pandrecht is het gevolg van de afname van de Eurofima-leningen.

Bijzondere waardevermindering en terugneming

Als gevolg van ontwikkelingen in de huurportefeuille van een stationscomplex in Nederland heeft er een toetsing plaatsgevonden van de realiseerbare waarde van dit complex. De realiseerbare waarde is vastgesteld op € 78 miljoen. Dit heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van € 24 miljoen.

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% (2015: tussen 5,5% en 7%).

12. Vastgoedobjecten

(In miljoenen euro's)

Totaal vastgoed

Samenstelling 1 januari 2015

Aanschaffingsprijs	292
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-96
Boekwaarde per 1 januari 2015	196

Mutaties in 2015

Investerings	8
Afschrijvingen	-8
Desinvesterings	-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

Mutaties in 2016

Investerings	1
Afschrijvingen	-9
Desinvesterings	-
Bijzondere waardeverminderingen	-2
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	13
Totaal mutaties boekjaar	3

Samenstelling 31 december 2016

Aanschaffingsprijs	306
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-109
Boekwaarde per 31 december 2016	197

De overige mutaties in 2016 hebben betrekking op de overheveling van andere activa categorieën naar Vastgoedobjecten.

Gezien de aard, diversiteit en locaties (stationsomgevingen) is de reële waarde van de vastgoedportefeuille niet betrouwbaar te bepalen. Naar verwachting ligt de reële waarde substantieel hoger dan de boekwaarde van de vastgoedobjecten.

De vastgoedobjecten bestaan naast bedrijfspanden ook uit andere vastgoedobjecten die aan derden zijn verhuurd of als strategisch vastgoed worden aangehouden. De huurovereenkomsten bevatten doorgaans een periode van enkele jaren waarin opzegging niet mogelijk is. Daarna wordt met de huurder over verlenging onderhandeld. De totale contactuele huursom tot einde van de huurcontracten bedraagt voor 2016 circa € 200 miljoen. Er worden geen voorwaardelijke huurbedragen in rekening gebracht.

De directe verhuuropbrengsten bedragen € 68 miljoen (2015: € 55 miljoen). De directe verhuurkosten betreffen onderhoudskosten, onroerendzaaklasten en directe beheerkosten voor in totaal € 19 miljoen (2015: € 16 miljoen).

13. Immateriële vaste activa

(In miljoenen euro's)	Goodwill	Software	Totaal
Samenstelling 1 januari 2015			
Aanschaffingsprijs	37	209	246
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	5	67	72
Boekwaarde per 1 januari 2015	32	142	174
Mutaties in 2015			
Investerings	-	65	65
Afschrijvingen	-	-36	-36
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	1	19	19
Totaal mutaties boekjaar	1	48	48
Samenstelling 31 december 2015			
Aanschaffingsprijs	38	361	404
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	5	169	179
Boekwaarde per 31 december 2015	33	192	225
Mutaties in 2016			
Investerings	-	86	86
Afschrijvingen	-	-40	-40
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	-13	-1	-14
Totaal mutaties boekjaar	-13	45	32
Samenstelling 31 december 2016			
Aanschaffingsprijs	20	469	489
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	232	232
Boekwaarde per 31 december 2016	20	237	257

De overige mutaties in 2016 zijn voornamelijk het gevolg van de overheveling van goodwill naar activa aangehouden voor verkoop. De resterende goodwill heeft betrekking op onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

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 kasstroombegrijpende 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% (2015: tussen 5,5% en 7%). Wijzigingen in de assumpties hebben niet geleid tot een afwijking van de berekende bedragen.

14. Investerings verwerkt volgens de equity-methode

De financiële gegevens van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode met een boekwaarde van € 39 miljoen (2015: € 183 miljoen) zijn als volgt:

Naam entiteit (In miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Northern Rail Ltd	Vastgoed fondsen	Trans Link Systems BV	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelne- mingen	Totaal
Procentueel Belang	50,00%	50,00%	53,00%	68,75%				
2015								
Vlottende activa	54	124	65	-	3		38	
<i>waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten</i>	39	61	51	-	-		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	-	-	-	-		-	
Netto vermogen (op basis van 100%)	8	12	296		3		22	
Boekwaarde investerings verwerkt volgens 'equity'- methode	4	6	157	-	1	168	15	183

Naam entiteit (In miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Northern Rail Ltd	Vastgoed fondsen	Trans Link Systems BV	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
Omzet	212	777	41	61	29		87	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardermineringen	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 overige 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

Naam entiteit (In miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Northern Rail Ltd	Vastgoed fondsen	Trans Link Systems BV	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
Procentueel belang 2016	50,00%	50,00%	53,00%	0,00%				
Vlottende activa	38	20	38	-	2		42	
waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten	24	17	34	-	-		24	
Vaste activa	11	-	-	-	2		21	
Kortlopende verplichtingen	38	15	9	-	1		17	
waarvan kortlopende financiële verplichtingen	-	-	-	-	-	-	1	
Langlopende verplichtingen	1	-	-	-	-		23	
waarvan langlopende financiële verplichtingen	1	-	-	-	-		-	
Netto vermogen (op basis van 100%)	10	4	28		3		20	
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens 'equity'-methode	5	2	15	-	2	24	15	39

Naam entiteit (In miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Northern Rail Ltd	Vastgoed fondsen	Trans Link Systems BV	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
Omzet	182	165	483	-	27		89	
Afschrijvingskosten en bijzondere waarderminderingen	2	2	17	-	1		4	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	23	19	228	-	4		-	
Financieringsbaten	-	-	-	-	-		-	
Financieringslasten	-	-	-	-	-		-	
Winstbelasting	5	4	-	-	-		-	
Winst over de verslagperiode	18	15	228	-	4		-	
Totaalresultaat over de verslagperiode	29	33	-	-	4		1	
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	9	7	121	-	3	140	2	142
Aandeel in overige totaalresultaat	1	2				3	-	3
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	10	9	121	-	3	143	2	145
Ontvangen dividend	8	12	49		3	72	-	72

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 Deelname	Statutaire 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.

In 2016 heeft het Basisfonds Stationslocaties C.V. de kantorenportefeuille verkocht voor een bedrag van € 455 miljoen (100%). Dit heeft geleid tot een resultaat voor NS van € 117 miljoen. Voorts is € 212 miljoen kapitaal teruggestort vanuit het vastgoedfonds.

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 2016	31 december 2015
Tot de vaste activa behorende overige financiële activa		
Voor verkoop beschikbare financiële activa	89	132
Leningen en vorderingen	127	149
Tot einde looptijd aangehouden financiële activa	-	1
Financiële leases	29	32
Overige financiële vaste activa	22	26
Totaal	267	340
Tot de vlottende activa behorende overige financiële activa		
Deposito's	-	270
Totaal	-	270

Deposito's en obligaties (opgenomen in 'voor verkoop beschikbare financiële activa') zijn onder meer bestemd voor betaling van de aangegane investeringsverplichtingen van € 1.428 miljoen (2015: 838 miljoen), aflossing en rentebetaling van de leningen, langlopende voorzieningen en verplichtingen.

Onder de overige financiële vaste activa per 31 december 2015 is een verstrekte lening aan HTM Personenvervoer N.V. in de vorm van cumulatief preferente aandelen opgenomen, welke onderverdeeld is in reële waarde van een lening (€ 26 miljoen) en reële waarde van een optie van € 4 miljoen. De Groep heeft op 30 juni de optie geëffectueerd in de samenwerkingsovereenkomst met HTM Beheer B.V. Als gevolg hiervan is het aandelenkapitaal in HTM Personenvervoer N.V. terug verkocht aan HTM Beheer B.V. De resulterende vordering op HTM bestaande uit de nominale waarde onder aftrek van reeds ontvangen rendement is ultimo 2016 ontvangen.

Ultimo 2016 is een vordering van € 136 miljoen opgenomen op het ministerie van Infrastructuur en Milieu inzake het correctiemechanisme concessievergoeding (zie noot 29), waarvan € 121 miljoen als langlopend (onder de Leningen en vorderingen) en € 15 miljoen als kortlopend is aangemerkt (noot 18).

Per 31 december 2015 is onder de leningen en vorderingen het langlopende deel van de vordering (€ 118 miljoen) op het Spoorwegpensioenfonds opgenomen, voortvloeiend uit een nieuwe overeenkomst tussen het Spoorwegpensioenfonds en NS zoals beschreven in noot 24 Personeelsbeloningen. Deze vordering zal naar verwachting eind 2017 volledig zijn ontvangen en is per 31 december 2016 als kortlopend aangemerkt.

Het met de overige beleggingen samenhangende krediet-, valuta- en renterisico van de Groep wordt nader toegelicht in noot 30.

16. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

(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 verplichtingen
Posities per 31 december 2015							
Materiële vaste activa	-92	-8	-	-9	-109	38	147
Immateriële vaste activa	-4	-3	-	-	-7	-	7
Financiële vaste activa	-8	-3	-	-	-11	-	11
Vorderingen	31	-31	-	-	-	-	-
Voorzieningen	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	-1	-4	-	4	-1	2	3
Verliescompensatie	150	-	-	2	152	152	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	126	-9	-4	-3	110	278	168

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2016	verwerkt in winst- en- verlies- rekening	verwerkt in overig totaal- resultaat	overige mutaties	Netto posities	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
Posities per 31 december 2016							
Materiële vaste activa	-109	-8	-	-1	-118	23	141
Immateriële vaste activa	-7	-	-	-2	-9	-	9
Financiële vaste activa	-11	9	-2	1	-3	4	7
Vorderingen	-	-	-	-	-	-	-
Voorzieningen	-	3	-3	1	1	2	1
Aan komende jaren toe te rekenen baten	73	-9	-	1	65	65	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	13	-1	-6	-2	4	4	-
Overige posten	-1	-	-	-1	-2	-	2
Verliescompensatie	152	-21	-	-	131	131	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	110	-27	-11	-3	69	229	160

De overige mutaties zijn het gevolg van aanpassingen in de fiscale positie als gevolg van het indienen van de aangifte.

Netto operationele verliezen die aangemerkt worden als fiscale verliezen volgens Nederlandse belastingwetten die door Nederlandse dochterondernemingen ontstaan kunnen in het algemeen worden verrekend met toekomstige winsten gerealiseerd in de negen jaar na het jaar waarin het verlies is geleden, en kan worden verrekend met de winst van het jaar voorafgaand aan het verliesjaar. Voor de posities in buitenlandse ondernemingen gelden vergelijkbare regels.

Op 31 december 2016 heeft de Groep latente belastingvorderingen voor afwaarderingen ten bedrage van € 272 miljoen voor de fiscale eenheid in Nederland. 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 2017 - 2021. 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 (31 december 2015: € 67 miljoen). De netto latente belastingvorderingen van de fiscale eenheid in Nederland bedragen dan € 205 miljoen (31 december 2015: € 246 miljoen).

Voor de Nederlandse vennootschapsbelasting geldt voor 2016 een tarief van 25% (2015: 25%). Voor de berekening van de latente 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. Over de fiscale aangiften tot en met 2012 bestaat overeenstemming met de Belastingdienst.

17. Voorraden

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Onderhoudsmaterialen	120	110
Projecten in aanbouw onverkocht	5	17
Handelsgoederen	14	11
Totaal	139	138

De voorraden onderhoudsmaterialen bestaan uit grondstoffen en materialen, ten behoeve van de productie en onderhoud van halffabrikaten en eindproducten van het onderhoudsbedrijf. In 2016 bedraagt de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 11 miljoen (2015: € 6 miljoen). De cumulatieve waardevermindering, na onttrekkingen, bedraagt ultimo 2016 € 94 miljoen (2015: € 95 miljoen).

18. Debiteuren en overige vorderingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	1	1
Debiteuren	228	227
Nog te factureren opbrengsten	202	106
Overige belastingen en sociale lasten	23	33
Overige vorderingen	270	292
Totaal	724	659

Onder de debiteuren en overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 104 miljoen (2015: € 16 miljoen) met betrekking tot verbonden partijen (ProRail en Rijksoverheid). Het met debiteuren en overige vorderingen (exclusief onderhanden projecten in opdracht van derden) samenhangende kredietrisico alsmede de bijzondere waardevermindervingsverliezen staan vermeld in noot 30.

Onder de overige vorderingen is het kortlopende deel van de vordering (€ 120 miljoen) op het Spoorwegpensioenfonds opgenomen en het kortlopende deel van de vordering inzake correctiemechanisme concessievergoeding (€ 15 miljoen).

Onderhanden werk

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Kosten onderhanden projecten	10	22
Gerealiseerde winsten en verliezen	-1	-2
	9	20
Af: Gedeclearde termijnen	12	23
	-3	-3
Opgenomen onder:		
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	1	1
Vooruitontvangen bedragen onderhanden werken	-4	-4

De crediteuren en overige schulden staan vermeld in noot 27.

19. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Overeenkomstig de gecommuniceerde strategie is op 11 juli 2016 het verkooptraject van de deelneming Qbuzz B.V. gestart en is op 11 juli 2016 gestopt met afschrijven op vaste activa. De verwachting is dat de verkoop in de loop van 2017 wordt afgerond. De activa en passiva aangehouden voor verkoop per 31 december 2016 bestaan uit:

(in miljoenen euro's)	31 december 2016
Materiële vaste activa	76
Immateriële vaste activa	13
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	2
Latente belastingvorderingen	1
Debiteuren en overige vorderingen	13
Geldmiddelen en kasequivalenten	35
Activa aangehouden voor verkoop	140
Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	62
Voorzieningen	2
Crediteuren en overige schulden	34
Vooruitontvangen baten	17
Passiva aangehouden voor verkoop	115

De activa en passiva beschikbaar voor verkoop worden gewaardeerd tegen de boekwaarde, aangezien de reële waarde, verminderd met verkoopkosten, niet lager is dan deze boekwaarde.

De leningen en overige financiële verplichtingen bestaan uit financial lease verplichtingen waarvan de bruto verplichting € 68 miljoen bedraagt en een gemiddelde rekenrente van 3,8% is gehanteerd. Er is voor een bedrag van € 68 miljoen (2015: € 83 miljoen) aan zekerheden gesteld met betrekking tot (geleasde) activa.

20. Geldmiddelen en kasequivalenten

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Kas- en banksaldi	709	671

De kas- en banksaldi staan met uitzondering van € 62 miljoen (31 december 2015 : € 118 miljoen) volledig ter vrije beschikking. Het renterisico van de Groep en een gevoeligheidsanalyse voor financiële activa en verplichtingen staan vermeld in noot 30.

21. Eigen vermogen

Voor het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar het geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen.

Zowel per 31 december 2016 als per 31 december 2015 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 2016 zijn de jaarrekening over 2015 en de winstbestemming vastgesteld. Overeenkomstig het voorstel is van de winst over de verslagperiode van € 118 miljoen een bedrag van € 77 miljoen toegevoegd aan de reserves en een bedrag van € 41 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 2015	5	-39	0	4	10	-20
Niet-gerealiseerde resultaten	3	-4		13	11	23
Stand per 31 december 2015	8	-43	0	17	21	3
Niet-gerealiseerde resultaten	-19	36		12	3	32
Stand per 31 december 2016	-11	-7	0	29	24	35

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 winsten en verliezen, bestaande uit het verschil tussen de werkelijke en de verwachte mutaties in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten op pensioenactiva.

Herwaarderingsreserve deelnemingen

De herwaarderingsreserve deelnemingen omvat de cumulatieve niet gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode. De mutatie in 2016 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.

Statutaire winstbestemming

Conform artikel 21 lid 2 der Statuten van NV Nederlandse Spoorwegen bepaalt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de bestemming van een eventueel voordelig saldo van de winst-en-verliesrekening.

Voorstel tot winstbestemming

Aan de Vergadering zal worden voorgesteld om van het resultaat ad € 212 miljoen een bedrag van € 133,3 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve en het restant van € 78,7 miljoen uit te keren als dividend, bestaande uit € 74 miljoen regulier dividend en € 4,7 miljoen als gevolg van een afspraak uit het verleden.

22. Aan komende jaren toe te rekenen baten

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Financieringsvoordelen	-	1
Afkoopsommen	249	272
Correctiemechanisme concessievergoeding	119	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	368	273
Af: naar kortlopend	-40	-10
Totaal langlopend per 31 december	328	263

De afkoop som loonkostensprong als gevolg van de verzelfstandiging van het spoorwegpensioenfonds in 1994 valt naar verwachting vrij tot 2035 ten gunste van het resultaat. Het concessievergoeding correctiemechanisme is opgenomen in HRN concessie (zie noot 29) en zal lineair vrijvallen ten gunste van het resultaat gedurende de looptijd van de concessie tot en met 2024.

23. 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 2016	31 december 2015
Langlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	240	339
Financiële leaseverplichtingen	47	59
Voor afdekking gebruikte renteswaps	3	17
Commodity derivaten	3	24
Totaal	293	439
Kortlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	74	454
Financiële leaseverplichtingen	-	18
Voor afdekking gebruikte renteswaps	-	-
Commodity derivaten	3	17
Totaal	77	489
Totaal verplichtingen	370	928

Onder de onderhandse leningen is een schuld van NS Reizigers aan I&M opgenomen van € 246 miljoen (2015: € 278 miljoen) die samenhangt met uitgestelde betalingen van concessie fees. Hiervan is € 206 miljoen opgenomen onder de langlopende verplichtingen voor het deel dat na 2017 dient te worden betaald. Het gedeelte dat in 2017 wordt betaald (€ 40 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.

De financial lease verplichtingen kennen een bruto verplichting van € 91 miljoen en de toegepaste rekenrente is 2,5 %.

Het met de leningen en overige financiële verplichtingen samenhangende liquiditeits-, valuta-, en renterisico van de Groep wordt nader toegelicht in noot 30.

24. 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

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Toegezegd-pensioenregelingen	2	2
Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen	29	28
Totaal	31	30

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 2016	31 december 2015
Spoorwegpensioenfondsen	16.514	16.073
Bedrijfstakpensioenfondsen Horeca & Catering	2.719	2.835
Bedrijfstakpensioenfondsen voor het levensmiddelenbedrijf	991	670
Aanvullende pensioenregeling Servex	149	151
ScotRail	4.665	4.660
East Anglia/Greater Anglia	2.302	2.191
Abellio Transport Holdings	170	78
Abellio London & Surrey	2.120	1.918
Qbuzz	1.829	1.993

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 pensioenpremies ten laste van de winst-en-verliesrekening was in 2016 € 131 miljoen (2015: € 96 miljoen).

Pensioenregeling Spoorwegpensioenfonds (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. In 2016 heeft NS de nominale pensioenpremie van 24% afdragen aan het pensioenfonds. 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 22).

De Groep heeft voor de afwikkeling van het premiepad eind 2015 nieuwe afspraken gemaakt met het pensioenfonds ingaande 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.

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

Toegezegd-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 tekort 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 Trust 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 2016 bedroeg de nettoverplichting van Abellio Transport Holdings Limited € 2 miljoen (2015: € 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 nettoverplichtingen bedroegen ultimo 2016 nihil (ultimo 2015: nihil). De gemiddelde looptijd van beide pensioenverplichtingen is ongeveer 20 jaar.

Uitgangspunten toegezegd-pensioenregelingen

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

	31 december 2016	31 december 2015
Disconteringsvoet	2,9%	3,8%
Loonsomstijging	2,7%	3,4%
Pensioenstijging	2,1%	2,1%
Inflatie	3,2%	3,1%

* Tabel voor de levensverwachtingen: 2013 SFO valuation (Greater Anglia en ScotRail) en S1NA tables met CMI 2013 projecties (Abellio Holdings) plus lange termijn verwachting +1,25%.

Samenstelling

De samenstelling van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Reële waarde van de fondsbeleggingen	1.193	1.221
Contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten	1.721	1.700
Nadelig verschil	528	479
Aandeel van de werknemers	-211	-192
Nadelig verschil aan het einde van de concessieperiode	-315	-285
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	-84	88
Inflatie	89	-85
Toekomstige salarisverhogingen	31	-31

Verandering van de sterfteverwachting met 1 jaar zou een invloed hebben van circa € 43 miljoen (31 december 2015 : € 43 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)	2016	2015
Fondsbeleggingen per 1 januari	1.221	460
Toevoeging nieuw fonds	437	735
Rentebaten	40	36
Pensioenpremies	38	44
Uitbetaalde pensioenen	-75	-30
Administratiekosten	-5	-5
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	141	-9
Afname in deelnemers in het fonds	-437	-36
Koersresultaat	-167	26
Fondsbeleggingen per 31 december	1.193	1.221
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 1 januari	1.700	722
Toevoeging nieuw fonds	698	1.048
Pensioenlasten	64	66
Interestkosten	55	54
Uitbetaalde pensioenen	-75	-30
Netto-actuariële winst of verlies	210	-140
Afname in deelnemers in het fonds	-698	-61
Koersresultaat	-233	41
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 31 december	1.721	1.700
Toevoeging nieuw fonds		

Samenstelling pensioenvermogen

De samenstelling van het pensioenvermogen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Aandelen	722	769
Vastrentende waarden	148	80
Vastgoed	121	150
Geldmiddelen	146	134
Overig	56	88
Totaal	1.193	1.221

Pensioenkosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Pensioenlasten	38	41
Renteresultaat	-	-
Administratiekosten	3	3
Totaal	41	44

Niet gerealiseerde actuariële resultaten

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Actuariële winst of verlies als gevolg van:		
- demografische veronderstellingen	-	-6
- financiële veronderstellingen	-244	145
- aanpassing op grond van ervaringen	35	25
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	141	-9
Resultaat veranderingen in de concessie	58	-78
Veranderingen in deelnemersaandeel	23	-61
Totaal	13	16

De Groep verwacht € 47 miljoen aan pensioenlasten te verwerken inzake bovengenoemde toegezegd-pensioenregelingen in 2017.

Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen

Hieronder zijn opgenomen jubileumverplichtingen. Voor de berekening van de jubileumverplichtingen wordt de prognosetafel AG2016 gebruikt.

Het verloop van de voorziening is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Verplichtingen per 1 januari	28	31
Uitkeringen	-4	-3
Actuariële resultaat	2	-1
Oprenting	3	1
Verplichtingen per 31 december	29	28

Het kortlopend deel van deze voorziening bedraagt € 4 miljoen.

De gevoeligheden zijn als volgt:

Discontering (-0,5%)	4,4%	4,1%
Loonsomstijging (-0,5%)	-4,1%	-3,8%
Carrierekansen (+25%)	2,8%	2,6%
Ontslagkansen (+25%)	-4,7%	-4,4%

25. Voorzieningen

(in miljoenen euro's)	Reorganisatie- voorzieningen	Voorziening bodemsanering	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2016	3	66	122	191
Dotatie	12	9	32	53
Oprenting	-	-	-	-
Onttrekking	-2	-	-62	-64
Overige mutaties	-	-	-	-
Vrijval	-1	-8	-33	-42
Stand per 31 december 2016	10	67	59	137
Opgenomen onder:				
Langlopend	6	50	44	100
Kortlopend	4	17	15	37

Reorganisatievoorzieningen

De voorziening voor reorganisatiekosten 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.

Voorziening 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% (2015: 1,5%).

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 vrijval van de overige voorzieningen bevat onder andere een vrijval als gevolg van afwikkeling van de reservering met betrekking tot personeelskosten die met terugwerkende kracht is verricht.

26. Overlopende posten

Onder de overlopende posten is het langlopende deel van de verschuldigde pensioenpremie voor werknemers opgenomen voor een bedrag van € 36 miljoen (31 december 2015 : € 55 miljoen) voortvloeiend uit de nieuwe pensioenovereenkomst tussen Spoorwegpensioenfonds en NS zoals toegelicht in noot 24 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.

27. Crediteuren en overige schulden

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Vooruitontvangen bedragen uit onderhanden werken	4	4
Handelscrediteuren	239	227
Kortlopend deel van aan komende jaren toe te rekenen baten	40	10
Overige belastingen en sociale lasten	83	101
Overige schulden	461	464
Overlopende passiva	196	254
Totaal	1.023	1.060

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 (€ 30 miljoen) is beschikt middels projectbesluiten. Van deze post heeft naar verwachting circa € 10 miljoen een looptijd langer dan 1 jaar.

Onder de crediteuren en overige schulden is een bedrag opgenomen van € 16 miljoen (2015: € 13 miljoen) met betrekking tot verbonden partijen (ProRail en Rijksoverheid).

Het liquiditeitsrisico van de Groep uit hoofde van handelscrediteuren en overige te betalen posten staan vermeld in noot 30.

Voor een nadere toelichting op de post vooruitontvangen bedragen uit onderhanden werken wordt verwezen naar noot 18.

28. Vooruitontvangen baten

Dit betreft voornamelijk vooruitontvangen abonnementsgelden.

29. 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") door in het kader van de aanbesteding Limburg geen redelijk aanbod te doen voor wat betreft locaties voor servicebalies, pauzelocaties, noodknopvoorzieningen, CICO-palen, voor energiekosten, afhandeling van storingen en reisinformatie (artikel 67 Spw.). Daarnaast concludeert ACM dat NS concurrentiegevoelige informatie van onder meer Veolia heeft gedeeld met Abellio en QBuzz (artikel 71 Spw.).

ACM heeft vervolgens verder onderzoek verricht naar mogelijk misbruik van economische machtspositie door NS en haar dochterondernemingen in het kader van de aanbesteding Limburg op grond van de Mededingingswet en de Europese mededingingsregels. Begin juli 2016 heeft ACM aan NS een onderzoeksrapport toegezonden. NS heeft hierop haar zienswijze ingediend. ACM zal nu beoordelen of er een overtreding van de Mededingingswet of Spoorwegwet heeft plaatsgevonden en zo ja, of daarvoor een sanctie of boete wordt opgelegd door middel van een besluit.

Een mogelijke boete die door ACM zou kunnen worden opgelegd zal zijn gebaseerd op een percentage van de betrokken omzet, met als wettelijk maximum 10% van de geconsolideerde omzet. Een mogelijke boete heeft een bandbreedte van nihil tot genoemd wettelijk maximum. In dit stadium is NS niet in staat om de omvang van een mogelijke boete betrouwbaar in te schatten en is derhalve geen voorziening gevormd. Tegen een boetebesluit kan bezwaar, beroep en hoger beroep worden ingesteld.

Veolia

NS en een vijftal met haar verbonden ondernemingen zijn door Veolia Transport Nederland Holding B.V. en een viertal met haar verbonden ondernemingen op 22 juli 2016 gedagvaard in relatie tot de aanbesteding in Limburg. Veolia vordert hoofdzakelijk een aantal verklaringen voor recht dat NS aansprakelijk is voor schade die Veolia stelt te hebben geleden in verband met de aanbesteding in Limburg. De onderbouwing en hoogte van de schade die door Veolia geleden zou zijn, zijn door Veolia niet voldoende concreet gemaakt. De uitkomst van de gerechtelijke procedure (en daardoor een eventueel voor toewijzing vatbare schadevergoeding) is op dit moment onzeker, niet betrouwbaar in te schatten 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 N.V., Qbuzz B.V., Abellio Transport Holding B.V. en Abellio Nederland B.V. zijn als verdachte aangemerkt. In februari 2016 heeft de NS Groep N.V. het eind proces-verbaal met betrekking tot het strafrechtelijke onderzoek ontvangen. Het OM heeft nadien inmiddels besloten NS Groep N.V. te gaan dagvaarden. Op 13 december 2016 heeft een regiezitting plaatsgevonden. De inhoudelijke behandeling zal naar verwachting in het tweede deel van 2017 plaatsvinden. De uitkomst hiervan en welke financiële consequenties dit zal hebben (hoogte eventuele boete, transactie etc.) valt op dit moment dan ook niet betrouwbaar vast te stellen. Als gevolg hiervan is geen voorziening 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 2016 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.

Operationale leaseovereenkomsten

De verschuldigde bedragen uit hoofde van niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten (inclusief huurovereenkomsten voor kantoorruimtes) vervallen als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015*)
< 1 jaar	366	181
1-5 jaar	1.215	808
>5 jaar	536	896
Totaal	2.117	1.885

* De cijfers per 31 december 2015 zijn gecorrigeerd voor de verbruiksvergoeding voor het gebruik van spoor. Deze waren ten onrechte als leaseovereenkomst aangemerkt.

In 2016 is een bedrag van circa € 350 miljoen als last verantwoord voor operationele leaseovereenkomsten.

In de hierboven opgenomen verschuldigde bedragen zijn bedragen opgenomen die betrekking hebben op een aantal concessies in Duitsland die 1 op 1 worden vergoed door de concessieverleners. Deze bedragen vervallen als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
< 1 jaar	19	8
1-5 jaar	63	52
>5 jaar	91	72
Totaal	173	132

Energiecontracten

Ultimo 2016 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) € 231 miljoen (ultimo 2015: € 207 miljoen). Het voor 2017 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 stellen aan de andere partij. De storting en verplichting, indien deze er zijn, worden met elkaar gesaldeerd aangezien beide onlosmakelijk met elkaar samenhangen. Ultimo 2016 is er geen cash collateral gesteld.

Ten aanzien van forward contracten die gebruikt worden ter afdekking van brandstofkosten in het buitenland heeft Abellio garanties afgegeven voor een bedrag van € 3 miljoen.

Voor een nadere toelichting op energiecontracten wordt verwezen naar noot 30.

Fiscale eenheid

Met uitzondering van Qbuzz zijn alle tot de Groep behorende Nederlandse dochterondernemingen voor de vennootschapsbelasting gevoegd in de fiscale eenheid NS. Dientengevolge is de Groep hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingsschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2016 heeft de Groep investeringsverplichtingen uitstaan voor € 1.428 miljoen (2015: circa € 838 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 € 112 miljoen) van Eurofima AG is omgerekend € 28 miljoen gestort. De Groep heeft een direct opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor omgerekend € 252 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.

De IC Brussel maakt onderdeel uit van afspraken in het kader van de gehele HRN concessie. Exploitatie resultaten vanuit IC Brussel worden conform afspraak verrekend met de Belgische vervoerder. De omvang van het te verrekenen resultaat is afhankelijk van het gerealiseerde exploitatieresultaat op dit 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.

Garanties

De Groep heeft voor een bedrag van € 869 miljoen garanties verstrekt ter zake uitvoering van de diverse concessies.

Concessies

De Groep heeft de volgende concessies:

Concessies in 2016	Expiratiedatum	Type contract
Nederland		
Hoofdrailnet/ HSL-Zuid	31 december 2024	netto
Regionale trein concessies	zie hierna	netto
Groningen-Drenthe (bus)	13 december 2019	bruto
Bestuursregio Utrecht (bus)	16 december 2023	gemengd
Verenigd Koninkrijk		
Merseyrail-concessie rondom Liverpool	20 juli 2028	gemengd
Greater Anglia-concessie (East Anglia)	12 oktober 2025	gemengd
Abellio London-concessies (bus)	zie hierna	bruto
ScotRail-concessie in Scotland (vanaf 1 april 2015)	31 maart 2022	gemengd
Duitsland		
Emscher Ruhrtaal	december 2019	bruto
Ruhr Sieg Netz	december 2034	bruto
Der Mungstener	december 2028	bruto
Saale-Thüringen-Südharz (vanaf december 2015)	december 2030	bruto
Niederrhein-Netz	december 2028	bruto
Rhine-Ruhr-Express (start van de operatie in twee stappen; december 2018 en december 2020)	december 2033	bruto
Stuttgarter Netze (start van de operatie in juni 2019)	december 2032	bruto
Dieselnetz Sachsen-Anhalt (start van de operatie in december 2018)	december 2032	bruto
S-Bahn Rhein-Ruhr (start van de operatie in december 2019)	december 2034	bruto

Toelichting

Een netto contract is een contract met omzetrisico ten aanzien van reizigersopbrengsten.

Een bruto contract is een contract zonder omzetrisico ten aanzien van reizigersopbrengsten.

Een gemengd contract is een netto contract met bepaalde beschermingsconstructies ten aanzien van reizigersopbrengsten.

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 31 december 2024. 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). In 2016 heeft NS van het ministerie van Infrastructuur en Milieu een boete opgelegd gekregen over 2015 van € 0,5 miljoen.

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, worden verkocht tegen boekwaarde en/of zullen de leases 1 op 1 worden overgenomen door de opvolgende concessiehouder.

In 2016 bedraagt de totale gebruiks- en concessievergoeding € 314 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 correctiemechanisme 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 is 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. Het correctiemechanisme met betrekking tot de gemiddelde rentabiliteit zal gedurende de concessie lineair worden verantwoord over de gehele concessieduur.

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 (inclusief éénmalige betaling) en zal nooit leiden tot een betaling van I&M aan NS. Over 2016 is 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 2016 heeft NS volgende vier concessies uitgevoerd met de daarbij vermelde looptijd:

- Gouda – Alphen aan den Rijn tot en met 11 december 2031
- 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 spoornetwerk in de omgeving van Liverpool. 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. Merseyrail heeft 2 evaluaties succesvol afgerond met de derde evaluatie op de agenda in 2018. 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.

Greater Anglia-concessie (East Anglia)

Abellio was de uitvoerder van de vorige Greater Anglia concessie, die afliep in oktober 2016, en won de nieuwe Greater Anglia concessie in augustus 2016. Deze concessie wordt uitgevoerd door de volle dochter Abellio East Anglia Ltd. Op 17 januari 2017 is aangekondigd dat het voorstel is om 40% van het aandeel van de concessie te verkopen aan Mitsui. De concessie betreft het reizigersvervoer op het spoorwegnet in de regio Anglia in het oosten van Engeland. Het aantal treinkilometers voor deze concessie is ongeveer 29 miljoen per jaar. De concessie is gestart op 16 oktober 2016 en loopt tot 12 oktober 2025, met een optie voor een verdere verlenging van een jaar. Er is een verplichting voor de vervanging van het hele huidige vloot, met 1.043 nieuwe voertuigen die vanaf september 2020 worden ingezet op de Rural, Intercity, Stansted Express, West Anglia en Great Eastern routes. Dit zal het aantal zitplaatsen naar London in de piekperiode verhogen. Daarnaast zijn er verplichtingen om GBP 120 miljoen te investeren in depot faciliteiten, GBP 60 miljoen in station upgrades en GBP 115 miljoen aan overige uitgaven en investeringen.

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 spoornetwerk. 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 december 2016 is het Duitse deel van de Niederrhein-Netz railconcessie gestart. Vanaf april 2017 zullen ook treinen pendelen tussen Nederland en Duitsland.

In juni 2015 Abellio won twee routes van de Rijn-Ruhr-Express (RRX) met een twee-staps start van de operatie; de eerste loopt van Münster naar Dortmund, Düsseldorf, Keulen en Aken in 2018 en de tweede van Düsseldorf naar Essen, Dortmund, Paderborn en Kassel in 2020.

In november 2015 Abellio won de Stuttgarter Netze concessie. Vanaf juni 2019 zal Abellio de operatie uitvoeren met 43 nieuwe treinen in de regio Baden-Württemberg.

Daarnaast Abellio won de Saksen-Anhalt diesel netwerk (DISA) concessie in december 2015. Vanaf december 2018 zal deze concessie worden uitgevoerd door Abellio op 12 routes in de regio Saksen-Anhalt.

In juli 2016 Abellio won de S-Bahn Rhein-Ruhr concessie. Vanaf december 2019 zal Abellio de concessie uitvoeren op 6 routes in de regio NRW.

In december 2016 Abellio verdedigde met succes de Ruhr Sieg Netz concessie. Vanaf 2019, zal Abellio de concessie gaan uitvoeren met 18 treinen.

Concessies in Londen

Abellio London exploiteert 49 buslijnen in Londen vanuit 5 depots (8% marktaandeel) en 21 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.

Concessies Qbuzz

Qbuzz exploiteert regionale busconcessies in Friesland (tot december 2016, daarna wordt de concessie overgedragen aan Arriva), Groningen-Drenthe (tot 13 december 2019) en Utrecht (16 december 2014 tot 16 december 2023).

30. 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 Risk & 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 Risk & Auditcommissie van de Groep wordt in haar toezichthoudende functie bijgestaan door NS Audit, NS Risk 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 Risk & 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 gezien de aard van de activiteiten specifieke risicobeheersing in vergelijking met de overige 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 Verenigd Koninkrijk; 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 financiële risicobeheer van Abellio maakt onderdeel uit van het Abellio risk framework en daarmee van het NS risk framework.

Marktrisiko's

Marktrisiko 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 marktrisiko heeft tot doel de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement. Het marktrisiko omvat drie soorten risico's: renterisiko, valutarisiko en prijsrisico.

Renterisiko

Het beleid van de Groep is erop gericht dat minimaal 50% van het renterisiko op opgenomen leningen is gebaseerd op een vaste rente. Bij het bepalen van het renterisiko op opgenomen leningen kan de Groep rekening houden met beschikbare liquiditeiten die het renterisiko van variabel rentende leningen kunnen neutraliseren. De Groep maakt gebruik van derivaten zoals renteswaps om het renterisiko te beperken.

Renterisiko's worden grotendeels centraal beheerd. Het aanhouden van renteposities met betrekking tot buitenlandse concernonderdelen is gereguleerd en vindt plaats binnen gedefinieerde positielimieten. Speculatieve posities worden niet ingenomen.

Blootstelling aan renterisiko

Het renteprofiel van de financiële instrumenten die rentedragend zijn, is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Verplichtingen met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	-59	-449
Effect van renteswaps	28	358
	-31	-91
Verplichtingen met een vaste rente		
Financiële verplichtingen	-255	-421
Effect van renteswaps	-28	-358
	-283	-779
Financiële activa		
Financiële activa met een vaste rente	209	277
Financiële activa met een variabele rente	709	923

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.

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 2015				
Financiële instrumenten met een variabele rente	4	-4	-	-
Renteswaps	1	-1	-1	1
Gevoeligheid kasstromen (netto)	2	-2	-1	1
31 december 2016				
Financiële instrumenten met een variabele rente	3	-3	-	-
Renteswaps	-	-	-	-
Gevoeligheid kasstromen (netto)	-	-	-	-

Per rapportagedatum bedroeg het percentage leningen met een variabele rente na afdekking door middel van renteswaps ten opzichte van de totale portefeuille 47%. De looptijd van de renteswaps is gelijk aan die van de lening. De afdekking van het renterisico door middel van cashflow hedge accounting is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
<i>Cashflow hedge accounting</i>		
Afgedekte waarde van de onderhandse leningen	28	417
Onderliggende waarde renteswaps	28	417
Hedge effectiviteit	100%	100%

In 2016 is heeft de Groep een forward contract afgesloten ter afdekking van het renterisico op toekomstige financiering van materieel ten behoeve van een buitenlandse concessie (cashflow hedge accounting). De onderliggende waarde van het forward contract bedraagt € 126 miljoen. De boekwaarde van dit instrument bedraagt per 31 december 2016 € 3 miljoen negatief.

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. Ultimo 2016 zijn deze financiële instrumenten niet meer aanwezig. (nominale waarde 31 december 2015: € 60 miljoen). De boekwaarde van deze derivaten is ultimo 2016 nihil (2015: 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 één of meer van de risico's waaraan de primaire financiële instrumenten onderhevig 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).

Alleen indien de Groep verwacht de bedrijfsactiviteiten te beëindigen, worden de valuta risico's inzake de omrekeningverschillen van zowel de onderliggende balansposten, en de deelnemingswaarde, waar de functionele valuta afwijkt van de Euro, afgedekt. Het valuta risico op deze reguliere balansposten en deelnemingswaarde wordt middels de wettelijke reserve koersverschillen verantwoord in het eigen vermogen.

Ultimo jaareinde 2016 en 2015 worden geen materiële posten aangehouden in andere dan de functionele valuta van het betreffende bedrijfsonderdeel.

Ultimo 2016 heeft de Groep voor afdekking van specifieke valutaposities een aantal forward contracten afgesloten. De nominale waarde van de afgedekte posities bedraagt ultimo 2016 € 30 miljoen (ultimo 2015: € 125 miljoen). De reële waarde van deze valutaderivaten ultimo 2016 bedraagt € 1 miljoen (ultimo 2015: € 1 miljoen).

Gevoeligheidsanalyse vreemde valuta

Aangezien ultimo 2016 en ultimo 2015 geen materiële posten in financiële instrumenten worden aangehouden in vreemde valuta, heeft een verandering van de euro ten opzichte van

een vreemde valuta per jaareinde geen materieel effect op het vermogen en de winst over de verslagperiode.

Prijrisico energie

Nederland

De Groep is gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de energieprijs. 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 2017 rijdt de Groep in Nederland volledig groen op het spoor. Het contract dekt de volgende risico's als volgt (gedeeltelijk) af:

- **Prijrisico:** de vergoedingen voor Programma Verantwoordelijkheid en Garanties van Oorsprong liggen de gehele contractperiode vast. Het contract biedt de mogelijkheid voor toekomstige jaren de benodigde elektriciteit op basis van een hedge strategie in te kopen waarmee de mate van blootstelling aan de marktprijs wordt beperkt
- **Kredietrisico:** het kredietrisico is beperkt tot de credit rating afhankelijke drempels. Indien de zogeheten Exposure (deze houdt o.a. rekening met het verschil tussen marktwaarden en contractwaarde van ingedekt elektriciteit op basis van hedge strategie) boven een bepaalde credit rating afhankelijke drempel uitkomt, dient de Groep dan wel Eneco garanties dan wel cash 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 opgegeven. Binnen het betreffende jaar geldt in aanvulling op voorgaande nog een bandbreedte t.a.v. het volume waarbinnen meer of minder verbruik geen effect heeft op de prijs.
- **Imagorisico:** het contract voorziet in evaluatie in 2019 of de verduurzaming van de tractie-elektriciteit in voldoende mate heeft plaatsgevonden. Indien dit onverwacht en onverhoopt niet het geval zou zijn, dan heeft de Groep het recht het contract te beëindigen met ingang van 2020.

Het contract voldoet aan de 'own use' criteria en is niet geclassificeerd als derivaat.

Verenigd Koninkrijk

Abellio heeft voor enkele dochters brandstof-hedgecontracten afgesloten om zich deels in te dekken tegen de bewegingen in de brandstofprijs en de daarmee samenhangende valutarisico's. Hiertoe worden voor een gedeelte van haar brandstofkosten maandelijks forward-contracten gebruikt voor een toekomstige periode (variërend tussen januari 2016 en maart 2020) ter indekking van de risico's ten aanzien van de brandstofkosten en de daarmee samenhangende valutarisico's. De met deze hedgecontracten afgegeven garanties zijn opgenomen in noot 29.

Gevoeligheid commodity (brandstof) derivaten

De gevoeligheid van de commodity derivaten met een boekwaarde ultimo 31 december 2016 van € 6 miljoen (31 december 2015: 41 miljoen) is als volgt. Door een stijging van € 0,10 van de brandstofprijs zal de negatieve waarde van de commodity derivaten afnemen met circa € 15 miljoen (31 december 2015: € 19 miljoen) en het eigen vermogen toenemen met € 12 miljoen (31 december 2015: € 15 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. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit beleggingen. Op balansdatum was geen sprake van belangrijke 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 29. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	Toelichting	31 december 2016	31 december 2015
Voor verkoop beschikbare financiële vaste activa	15	89	132
Leningen en vorderingen	15	127	149
Tot einde looptijd aangehouden financiële vaste activa	15	-	1
Financiële leases	15	29	32
Overige financiële activa	15	22	26
Deposito's	15	-	252
Debiteuren en overige vorderingen	18	498	519
Geldmiddelen en kasequivalenten	20	709	671
Totaal		1.474	1.782

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 2016 en 2015 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 (voortuitontvangen gelden).

Debiteuren en overige vorderingen

Het kredietrisico uit hoofde van handels- en overige vorderingen van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. De demografische aspecten van het klantenbestand waaronder het risico op wanbetaling in de sector en het land waarin de afnemers actief zijn, hebben minder invloed op het kredietrisico. Circa 9% (2015: 9%) 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 2016		31 december 2015	
	Bruto	Voorzien	Bruto	Voorzien
Nog niet opeisbaar	137	-	170	-
Opeisbaar 0-30 dagen	78	-	29	-
Opeisbaar 31-120 dagen	7	1	6	1
Opeisbaar 121-180 dagen	4	1	11	2
Opeisbaar 181-360 dagen	6	2	10	1
Opeisbaar meer dan een jaar	2	2	9	4
Totaal	234	6	235	8

Bijzondere waardevermindervingsverliezen

Mutaties in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot debiteuren gedurende het jaar waren als volgt:

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Stand per 1 januari	8	8
Toevoegingen	2	3
Verbruik	-3	-2
Vrijval	-1	-1
Stand per 31 december	6	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 waarvan € 345 miljoen getrokken kan worden met een looptijd tot 2021 en een project kredietfaciliteit voor een bedrag van € 426 miljoen.

Ultimo 2016 bedragen de liquide middelen en middelen die snel liquide kunnen worden gemaakt € 1.434 miljoen (2015: € 1.600 miljoen). De contractuele financiële verplichtingen binnen 1 jaar bedragen € 778 miljoen (2015: € 1.197 miljoen).

De Groep beheert de liquiditeiten op basis van een periodiek (bottom-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.

31 december 2015							
(in miljoenen euro's)	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
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

31 december 2016							
(in miljoenen euro's)	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	314	314	29	44	71	114	56
Financiële leaseverplichtingen	47	47	-	1	1	2	43
Crediteuren en overige schulden	702	702	702	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Voor afdekking gebruikte renteswaps kasstroom afdekking	3	3	-	-	-	1	2
Voor afdekking gebruikte renteswaps reële waarde afdekking	-	-	-	-	-	-	-
Commodity derivaten	6	11	1	1	2	1	6
Totaal	1.072	1.077	732	46	74	118	107

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 schades van de Groep worden vergoed uit de premie-inkomsten en beleggingsopbrengsten van NS Insurance. Indien de totale kosten, inclusief schadelast, hoger is dan de opbrengsten, worden deze kosten 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 verzekerde limieten vast te stellen. NS Insurance sluit, indien de marktomstandigheden dit mogelijk maken, uitsluitend herverzekeringen af bij partijen met een rating van ten minste A -. 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 2016 minimaal een rating van A-.

NS Insurance is een verzekeringsmaatschappij, die onder toezicht staat van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. Verzekeraars moeten een eigen vermogen aanhouden van minimaal de solvabiliteitseis van Solvency II (SCR of wel Solvency Capital Requirement). Ook worden verzekeraars geacht een eigen normsolvabiliteit te bepalen. NS Insurance heeft haar normsolvabiliteit zodanig bepaald dat bij het optreden van het stressscenario toch voldaan blijft worden aan de SCR. De normsolvabiliteit bedraagt € 41 miljoen. NS Insurance voldoet hier ruimschoots aan. NS Insurance wordt 100% meegeconsolideerd in de Groep.

Risico's uit hoofde van zogenaamde crossborder-leasetransacties

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 2016 in crossborder leases was ondergebracht, bedraagt € 102 miljoen (2015: € 112 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. Voor financiële risico's voortvloeiend uit ontbinding van crossborder-leasetransacties is een bedrag voorzien van € 8 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 materieel af van de reële waarde.

Waardebepaling beleggingen opgenomen onder financiële activa

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 waarderings technieken waarbij alle significante benodigde gegevens zijn ontleend aan zichtbare marktgegevens (Niveau 2).

De waardebepaling van de optie HTM (zie noot 15) voor 2015 is gebaseerd op gegevens die niet op waarneembare marktgegevens zijn gebaseerd (niet-waarneembare input, Niveau 3).

31. Gebeurtenissen na balansdatum

Verkoop 40% belang Greater Anglia

Op 17 januari 2017 heeft de Groep een contract ondertekend waarbij zij 40% van haar belang in Greater Anglia zal verkopen aan Mitsui & Co., Ltd, in afwachting van de definitieve wettelijke goedkeuringen. Het belang in Greater Anglia zal naar verwachting 100% geconsolideerd blijven, waarbij het minderheidsbelang als financieel instrument zal worden verantwoord.

32. 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 (2016: € 466 miljoen, 2015: € 459 miljoen).

Daarnaast heeft de Groep in 2016 een bedrag van € 30 miljoen (2015: € 30 miljoen) ontvangen van de Staat voor subsidies vanuit diverse regelingen. Deze subsidies zijn voor een bedrag van € 29 miljoen (2015: € 29 miljoen) verantwoord als overige opbrengsten en voor een bedrag van € 1 miljoen (2015: € 1 miljoen) in mindering 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 2016 € 8 miljoen (31 december 2015: € 11 miljoen) vanuit de Groep toegezegd aan ProRail BV. In 2016 is € 10 miljoen (2015: € 19 miljoen) betaald aan ProRail BV.

De transacties met raad van bestuur en commissarissen zijn toegelicht onder noot 2.

Er hebben in 2016 en 2015 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 Basel, Zwitserland. Met deze partij gelden de volgende transacties en balansposities:

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Rentelasten	-	1

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Onderhandse leningen	59	449

Groepsmaatschappijen

De belangrijkste vennootschappen die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening zijn:

	Percentage deelname		Statutaire zetel
	2016	2015	
Werkmaatschappijen			
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 Lease BV*	100,0	100,0	Utrecht
Dochterondernemingen van werkmaatschappijen			
Thalys Nederland NV*	100,0	100,0	Utrecht
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
DISA Assets Ltd	100,0	100,0	Dublin
Abellio Nederland BV	100,0	100,0	Utrecht
Abellio Transport Group Ltd	100,0	100,0	Glasgow
Abellio Transport Holdings Ltd	100,0	100,0	London
Abellio Greater Anglia Ltd	100,0	100,0	London
Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH	100,0	100,0	Stuttgart
Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH	100,0	100,0	Halle
Abellio Rail NRW GmbH	100,0	100,0	Essen
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			
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

Joint operations

Stationsdrogisterijen CV	50,0	50,0	Zaandam
Overige belangen			
WestfalenBahn GmbH	25,0	25,0	Bielefeld
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.

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.

33. 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 lid 1 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 2016 die in deze geconsolideerde jaarrekening is opgenomen.

De Groep heeft met ingang van 1 januari 2016 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 belangrijke wijzigingen in de toepassing van waarderingsgrondslagen:

- Equity-methode in enkelvoudige jaarrekeningen (aanpassingen aan IAS 27)
- Disclosure initiatief (aanpassingen aan IAS 1)
- Jaarlijkse IFRS verbeteringen cyclus 2012 -2014
- Verduidelijking van geaccepteerde methodes voor afschrijving en amortisatie (Aanpassingen van IAS 16 en IAS 38)
- Verwerking van de aankoop van belangen in gezamenlijke operaties (aanpassingen aan IFRS 11)

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2017 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 2017 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 2017 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 gaat de potentiële impact op de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van de toepassing van IFRS 9 analyseren. Naar verwachting zal de impact beperkt zijn.

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. Naar verwachting zal de impact beperkt zijn.

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 is gestart met de impact van de nieuwe richtlijn. Naar verwachting zal deze richtlijn majeure impact hebben op de balans van de groep en dit zal leiden tot een substantiële balansverlenging. 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:

- Erkenning van uitgestelde belastingvorderingen voor gerealiseerde verliezen (Wijzigingen in IAS 12)
- Disclosure initiatief (Wijzigingen in IAS 7)
- Verduidelijkingen van IFRS 15 Omzet uit contracten met klanten
- Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde betalingstransacties (Aanpassing van IFRS 2)
- Het toepassen van IFRS 9 Financiële Instrumenten met IFRS 4 Insurance Contracts (Wijzigingen in IFRS 4)
- Jaarlijkse IFRS verbeteringen cyclus 2014-2016
- Vreemde valuta transacties en verwerking van vooruitbetalingen (IFRIC-interpretatie 22)
- Overdracht van vastgoed (Wijzigingen in IAS 40)

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 (noot 25 en noot 29) en waardering van latente belastingvorderingen (noot 16).

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 netto-activa 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

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 waardevermindingsverliezen. 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 herstellkosten 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 waardevermindingsverliezen. 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 herstellkosten 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 daaronder begrepen activa en van de eventuele componenten waaruit de activa bestaan.

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

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

Immateriële vaste activa

Goodwill

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

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

Overige immateriële vaste activa

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

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 3 - 10 jaar
- Contracten 5 - 10 jaar

Vorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of tegen 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 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 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 financieringsverplichtingen, 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 waardevermindervingsverliezen en valutakoerswinsten en -verliezen op monetaire posten die beschikbaar zijn voor verkoop, worden rechtstreeks in het eigen vermogen via het totaalresultaat verwerkt. Toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Wanneer een belegging niet langer in de balans wordt opgenomen, wordt de in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Indien 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.

Hedge accounting

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

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

Economische afdekkingen

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

Afdekking energie

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

Bijzondere waardeverminderingen

Financiële activa

Op iedere verslagdatum wordt van een financieel actief beoordeeld of 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, gedisconteerd 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 kredietrisico's 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 latente belastingvorderingen (waarvoor specifieke grondslagen gelden), wordt per iedere verslagdatum opnieuw bevestigd 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 bruikbaar zijn, wordt op iedere verslagdatum een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

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

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

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingsverliezen teruggenomen. Voor andere activa worden in voorgaande perioden opgenomen bijzondere waardeverminderingsverliezen bij elke verslagdatum beoordeeld op indicaties dat het verlies afgenomen is of niet langer bestaat. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt

teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies 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 Verenigd Koninkrijk 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 verwerkt in het totaalresultaat.

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 vrijetijdsaanpakken 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 disconteringsvoet voor belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties 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 in de balans 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 waardeverminderingverlies 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.

Correctiemechanismes HRN concessie

In de uitvoeringsovereenkomst met het ministerie van Infrastructuur en Milieu is een aantal correctiemechanismes opgenomen ter vaststelling van de concessieprijs. De correctie die betrekking heeft op de gemiddelde rentabiliteit gedurende de concessie wordt als vordering verantwoord op het moment dat conform de berekeningssystematiek, zoals vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst, het recht ontstaat. Als gevolg van nadere inzichten zal het correctiemechanisme met betrekking tot de gemiddelde rentabiliteit gedurende de concessie lineair worden verantwoord over de concessieduur in plaats van verantwoording op het moment dat het recht op correctie ontstaat. Dit is overeenkomstig de overige (éénmalige) betalingen uit hoofde van de overeenkomst. Deze wijziging heeft geen invloed op de vergelijkende cijfers, daar in 2015 geen correctie is verantwoord.

Overige (éénmalige) betalingen uit hoofde van de overeenkomst worden lineair verantwoord over de concessieduur.

Geactiveerde productie eigen gebruik

De geactiveerde 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 2015 en 2016 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 latente belastingschulden vindt uitsluitend plaats indien sprake is van een formeel recht tot saldering en de onderneming het voornemen heeft tot gelijktijdige verrekening van latente belastingposities. Latente belastingposities worden opgenomen tegen de nominale waarde.

Bepaling reële waarde

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

Materiële vaste activa

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

Vastgoedobjecten

Gezien de aard, diversiteit en locaties (stationsomgevingen) is de reële waarde van de vastgoedportefeuille niet betrouwbaar te bepalen. Naar verwachting ligt de reële waarde substantieel hoger dan de boekwaarde van de vastgoedobjecten. De reële waarde van vastgoedobjecten wordt alleen ten behoeve van de informatieverzorging bepaald.

Beleggingen in obligaties en deposito's

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

Derivaten

De reële waarde van derivaten wordt gevormd op basis van afgeleide marktnoteringen, waarbij rekening wordt gehouden met de actuele rente en de ingeschatte kredietwaardigheid van de tegenpartijen bij het contract.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

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

Gesegmenteerde informatie

De Groep is niet verplicht te voldoen aan de eisen van IFRS 8 vanwege het feit dat geen sprake is van een beursnotering. Om te voldoen aan de eisen van de Nederlandse wet- en regelgeving is segmentinformatie naar geografisch gebied opgenomen ten aanzien van omzet en fte's.

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

Enkelvoudige balans per 31 december 2016

(vóór resultaatbestemming)

(in miljoenen euro's)	31 december 2016	31 december 2015
Financiële vaste activa	3.511	3.309
Totaal activa	3.511	3.309
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Overige reserves	2.120	2.058
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten	167	121
Resultaat over de verslagperiode	212	118
	3.511	3.309
Totaal passiva	3.511	3.309

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 2016

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Overig resultaat	-	-
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	212	118
Netto resultaat	212	118

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.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

(in miljoenen euro's)	2016	2015
Stand per 1 januari	3.309	3.216
Resultaataandeel	212	118
Uitgekeerd dividend over voorgaande verslagperiode	-41	-48
Overige mutaties	31	23
Stand per 31 december	3.511	3.309

Eigen vermogen

Herwaarderingsreserve

In de herwaarderingsreserve is een bedrag van € 6 miljoen inbegrepen, die is ontstaan als gevolg van een herwaardering naar reële waarde van een uitbreiding van een bestaand belang in 2012.

Overige reserves

(in miljoenen euro's)	Reserve omrekeningsverschillen	Afdekkingreserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Herwaarderingsreserve deelnemingen	Algemene reserve	Totaal overige reserves	Wettelijke reserve ontwikkelingskosten
Stand per 1 januari 2015	5	-39	-	4	16	1.946	1.932	92
Mutaties herwaarderingsreserves	3	-4	-	13	11		23	
Uitgekeerd dividend						-48	-48	
Resultaat over voorgaande verslagperiode						180	180	
Overige mutaties						-29	-29	29
	3	-4	-	13	11	103	126	29
Stand per 31 december 2015	8	-43	-	17	27	2.049	2.058	121
Mutaties herwaarderingsreserves	-19	36	-	12	3		32	
Uitgekeerd dividend						-41	-41	
Resultaat over voorgaande verslagperiode						118	118	
Overige mutaties						-47	-47	46
	-19	36	-	12	3	30	62	46
Stand per 31 december 2016	-11	-7	-	29	30	2.079	2.120	167

De wettelijke reserve is gevormd voor ontwikkelingskosten. Als gevolg van de aard van de activiteiten van NS Insurance is een bedrag van € 41 miljoen (2015 : € 41 miljoen) niet vrij uitkeerbaar.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De NV Nederlandse Spoorwegen en geconsolideerde deelnemingen hebben, anders dan vermeld in noot 29, geen claims ontvangen 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 belastingsschulden 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 noot 32.

Utrecht, 24 februari 2017

Raad van commissarissen

De heer G. van de Aast
voorzitter

Mevrouw M. van Liers Lels

De heer J.J.M. Kremers

De heer P. Rosenmöller

Mevrouw J. Stuijt

Raad van bestuur

De heer R.H.L.M. van Bortel
President-directeur

De heer H.L.L. Groenewegen
Directeur Financien

Mevrouw S. Zijdeveld
Directeur Risicobeheersing

Mevrouw W.E.F. Rintel
Directeur Operatie

Overig

Gecombineerde controleverklaring en assurance rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder en de raad van commissarissen van N.V. Nederlandse Spoorwegen

Onze conclusies

Wij hebben de jaarrekening 2016 van N.V. Nederlandse Spoorwegen 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 de samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016 in overeenstemming met 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 de samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wij hebben de niet-financiële informatie in het NS Jaarverslag 2016 van N.V. Nederlandse Spoorwegen te Utrecht over 2016 beoordeeld. Een beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Daarnaast hebben wij de, in dit verslag opgenomen, Geselecteerde Informatie gecontroleerd. Een controleopdracht is gericht op het verkrijgen van redelijke mate van zekerheid. De scope van onze assurance-opdracht is beschreven in de sectie "Onze Scope".

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de niet-financiële informatie, in alle van materieel belang zijnde aspecten, geen betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen/duurzaamheid; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2016

in overeenstemming met de verslaggevingscriteria (zoals beschreven in het hoofdstuk "Reikwijdte en Verslaggevingscriteria" van het NS Jaarverslag 2016).

Op basis van controlewerkzaamheden is de Geselecteerde Informatie in het NS Jaarverslag 2016 naar ons oordeel opgesteld, in alle van materieel belang zijnde aspecten, in overeenstemming met de verslaggevingscriteria (zoals beschreven in het hoofdstuk "Reikwijdte en Verslaggevingscriteria" van het NS Jaarverslag 2016).

Basis voor onze conclusies

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'.

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de niet-financiële informatie en onze controle met betrekking tot de Geselecteerde Informatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden".

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusies.

Onze onafhankelijkheid

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. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten verrichten die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdrachten. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Onze scope

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2016;
- de volgende overzichten over 2016: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- 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 2016
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De niet-financiële informatie bestaat uit hoofdstukken Profiel van NS, Verslag van de raad van bestuur, Dialoog met onze stakeholders, Onze strategie, Financiën in het kort, Reikwijdte en verslaggevingscriteria, Activiteiten in Nederland en Abellio in het NS Jaarverslag 2016 van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

De Geselecteerde Informatie bestaat uit onderstaande parameters zoals opgenomen in het NS Jaarverslag 2016 van N.V. Nederlandse Spoorwegen:

- CO₂-emissie per reizigerskilometer van NS Reizigers, NS HiSpeed en van de concessie Abellio Greater Anglia;
- 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.

In de niet-financiële informatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van toekomstgerichte informatie in de niet-financiële informatie.

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 Operaties, NS Commercie & Ontwikkeling, en Abellio. Op basis van de full en specific scope werkzaamheden hebben wij controlezekerheid verkregen bij 98% van de activa, 92% van de opbrengsten en

98% van de winst voor winstbelastingen. Bij andere onderdelen hebben wij werkzaamheden uitgevoerd met een limited scope.

Bij de Nederlandse bedrijfsonderdelen hebben wij zelf de werkzaamheden uitgevoerd. Bij de buitenlandse bedrijfsonderdelen hebben wij gebruik gemaakt van accountants van ons internationale netwerk.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de 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.

Verslaggevingscriteria

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

N.V. Nederlandse Spoorwegen hanteert de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van Global Reporting Initiative (GRI) (Comprehensive) en aanvullend intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Reikwijdte en Verslaggevingscriteria" van het NS Jaarverslag 2016 als kader voor haar verslaggeving op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid.

Wij vinden de verslaggevingscriteria geschikt voor onze beoordeling en controle.

Materialiteit

Algemeen

De scope van onze assurance-werkzaamheden wordt beïnvloed door de toepassing van materialiteit. Onze assurance-opdrachten zijn erop gericht om zekerheid te verschaffen of de jaarrekening, de niet-financiële informatie en de Geselecteerde Informatie geen afwijkingen van materieel belang bevatten. 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 en de niet-financiële informatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controle- en beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusies.

Jaarrekening

Op basis van ons professionele oordeel hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als volgt bepaald:

Materialiteit	€ 40 miljoen
Toegepaste benchmark	0,8% van de omzet
Nadere toelichting	Gegeven de aard van NS, haar doelstellingen, en het belang van haar operationele prestaties in binnen- en buitenland, wordt omzet als activiteitenbasis de meest relevante basis voor materialiteit geacht.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening 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 € 2 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Niet-financiële Informatie en Geselecteerde informatie

Op basis van ons professionele oordeel hebben wij specifieke materialiteitsniveaus bepaald voor de niet-financiële informatie en de Geselecteerde Informatie als geheel en voor elk onderdeel van de niet-financiële informatie en de Geselecteerde Informatie. Bij het beoordelen van onze materialiteitsniveaus hebben wij de relevantie van informatie voor de gebruikers van de niet-financiële informatie en de geselecteerde informatie in ogenschouw genomen, op basis van de door N.V. Nederlandse Spoorwegen uitgevoerde materialiteitsanalyse.

De kernpunten van onze controle en beoordeling

In de kernpunten van onze controle en beoordeling beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening en de Geselecteerde Informatie, en voor onze beoordeling van de niet-financiële informatie. De kernpunten van onze controle en onze beoordeling hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze assurance werkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole, de beoordeling van de niet-financiële informatie en de controle van de Geselecteerde Informatie als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke conclusies over deze kernpunten.

Voor de jaarrekeningcontrole hebben wij de onderstaande kernpunten geïdentificeerd.

Geconstateerde onregelmatigheden in de bieding op de Limburg concessie

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle
In 2015 is Autoriteit Consument en Markt (ACM), naar aanleiding van de aanbesteding in Limburg en een ontvangen klacht van Veolia een onderzoek gestart.	Wij hebben vastgesteld dat de acties die NS heeft ondernomen voldoende zijn om de aard en omvang van de geconstateerde onregelmatigheden vast te stellen. Hierbij is NS ondersteund door juridische adviseurs.
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. In 2016 heeft NS haar zienswijze ingediend bij ACM. Een uitspraak, of mogelijk boetebesluit van ACM is nog niet ontvangen.	Wij hebben 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.
Het Openbaar Ministerie heeft eveneens aangegeven dat een aantal groepsmaatschappijen van NS als verdachten worden aangemerkt in deze zaak.	De toelichtingen met betrekking tot de financiële verantwoording inzake de geconstateerde onregelmatigheden zijn opgenomen onder toelichting 29 van de jaarrekening.

Opbrengstverantwoording van reizigersvervoer

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle
In de jaarrekeningpost Opbrengsten zijn de opbrengsten uit reizigersvervoer voor een bedrag van € 4,5 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 de betrouwbaarheid en continuïteit van transactie-verwerkende systemen teneinde te waarborgen dat individuele transacties leiden tot juiste en volledige opbrengstverantwoording.	In 2016 heeft NS opvolging gegeven aan diverse door ons gerapporteerde bevindingen en laat een stijgende lijn zien in de beheersing van de opbrengstverantwoording. Onze werkzaamheden omvatten onder meer het beoordelen van de interne beheersingsmaatregelen en de geautomatiseerde omgeving, het uitvoeren van data analyse werkzaamheden zoals trendanalyses en analyse van handmatige boekingen, het uitvoeren van een deelwaarneming op de juiste en volledige verwerking van transacties, en het beoordelen van de inschatting van de raad van bestuur inzake de opbrengsttoewijzing. De toelichting inzake de opbrengstverantwoording van reizigersvervoer is opgenomen onder toelichting 1 en 29 van de jaarrekening.

Belastingpositie en fiscale risico's

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle
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. De Belastingdienst voert momenteel onderzoek uit naar de fiscale behandeling van transacties met de Ierse dochter NS Financial Services.	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 wij belastingspecialisten 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. Wij kunnen ons verenigen met de door het management gehanteerde veronderstellingen. De toelichtingen met betrekking tot de belastingpositie en fiscale risico's zijn opgenomen onder toelichting 10 en 16 van de jaarrekening.

Verkoop en waardering vastgoed

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle
Aandachtsgebieden in het Vastgoed dat wordt aangehouden door NS betreffen de waardering per jaareinde, alsmede de governance met betrekking tot vastgoedtransacties gedurende het boekjaar. Indien indicaties van een bijzondere waardevermindering aanwezig zijn wordt door NS getoetst of een afwaardering naar lagere opbrengstwaarde noodzakelijk is. Bij deze toets worden belangrijke aannames en assumpties gedaan die ten grondslag liggen aan de waardebeoordeling. Indien NS dit noodzakelijk acht wordt gebruik gemaakt van een onafhankelijke externe taxateur. In 2016 heeft NS de vastgoedportefeuille, die gezamenlijk met andere investeerders werd gehouden in een vastgoedfonds, verkocht. Met de participanten is een strikte governance overeengekomen inzake het verkoopproces.	Wij hebben werkzaamheden verricht ten aanzien van het schattingsproces dat ten grondslag ligt aan de waardering van het vastgoed. Hierbij hebben wij de aanvaardbaarheid van de gehanteerde aannames en assumpties getoetst. Hierbij hebben wij vastgoedspecialisten aan ons team toegevoegd. Wij hebben ook de onafhankelijkheid en deskundigheid van de externe taxateurs beoordeeld. Wij kunnen ons verenigen met de door het management gehanteerde veronderstellingen. Ten behoeve van de verkoop van de vastgoedportefeuille hebben we de door de participanten overeengekomen governance in opzet beoordeeld, en vervolgens de naleving hiervan gecontroleerd. Verder hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden met betrekking tot de verkooptransacties verricht. De toelichtingen met betrekking tot de materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en deelnemingen zijn opgenomen onder toelichting 11, 12 en 14 van de jaarrekening.

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle
NS is in belangrijke mate afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten. In de afgelopen jaren heeft NS investeringen verricht in de verbetering van de IT-hardware, -systemen en -processen, gericht op het vergroten van de effectiviteit van de IT-infrastructuur en de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.	Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking beoordeeld, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben we gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en -processen. In onze 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 de kwaliteit van IT-beheersing opnieuw heeft verhoogd door opvolging te geven aan een deel van de door ons in 2015 gerapporteerde bevindingen. De nog openstaande bevindingen zijn opnieuw onder de aandacht gebracht. Hierbij is tevens een aantal nieuwe aandachtsgebieden geïdentificeerd. Verwezen wordt naar de paragraaf "Managen van risico's" in het NS Jaarverslag

Voor de beoordeling van de niet-financiële informatie en de controle van de Geselecteerde Informatie in het NS Jaarverslag 2016, hebben wij de volgende kernpunten geïdentificeerd:

Betrouwbaarheid totstandkoming en rapportage hoofdrailnet-concessie prestatie indicatoren

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze beoordeling
NS meet de voortgang in het behalen van haar strategie via de hoofdrail-concessie prestatie-indicatoren. De voortgang van deze prestatie-indicatoren vormt ook een belangrijk onderdeel van de interim-evaluatie en eindevaluatie in 2019 respectievelijk 2024 ten aanzien van de concessieverlenging. Gezien de relevantie hebben wij deze set prestatie-indicatoren als geheel geïdentificeerd als kernpunt binnen onze beoordelingswerkzaamheden.	Binnen onze werkzaamheden hebben wij inzicht verkregen in het rapportageproces, waarbij we de kwaliteit van dit proces (inclusief beheersmaatregelen) in opzet en bestaan hebben beoordeeld. Hierbij hebben wij de consistentie met de publieke definities uit het Vervoerplan 2016 beoordeeld als ook een aansluiting gemaakt met hetgeen door NS wordt gerapporteerd aan het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Wij hebben de toelichting in het hoofdstuk 'Verslag van Activiteiten' ten aanzien van de prestatie-indicatoren beoordeeld.

Impactmodel maatschappelijke impact

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze beoordeling
NS meet haar impact op de maatschappij middels een impactmodel. Inherent aan de aard van dit impactmodel is dat de in het model toegepaste informatie in hoge mate gebaseerd is op externe bronnen, schattingen en onderliggende aannames.	Als onderdeel van onze beoordelingswerkzaamheden hebben wij kennis genomen van de opzet van het impact model. Hierbij hebben wij de redelijkheid van de toegepaste aannames en schattingen beoordeeld. Wij hebben tevens de juistheid van de berekeningen beoordeeld. Indien van toepassing hebben wij de toegepaste aannames aangesloten met externe bronnen. Wij hebben de toelichting in het hoofdstuk 'Onze impact op de maatschappij' en in het methodologiedocument beoordeeld.

Andere informatie opgenomen in het NS Jaarverslag 2016

Naast de jaarrekeningen en onze gecombineerde controleverklaring daarbij, omvat het NS Jaarverslag 2016 andere informatie, die bestaat uit:

- Het NS Bestuursverslag, dat is opgenomen in hoofdstuk I,II en III;
- het Verslag van de raad van commissarissen, dat is opgenomen als onderdeel van hoofdstuk I; en
- de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat; en
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de Geselecteerde Informatie of onze beoordelingswerkzaamheden bij de niet-financiële informatie.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, inclusief het NS Bestuursverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en overige gegevens voortvloeiende uit Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

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.

Verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het opstellen van de niet-financiële informatie en de Geselecteerde Informatie in overeenstemming met Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van Global Reporting Initiative (GRI) (Comprehensive) en aanvullend intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk “Reikwijdte en Verslaggevingscriteria” van het NS Jaarverslag 2016, inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de niet-financiële informatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk ‘Reikwijdte en verslaggevingscriteria’.

In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening, de niet-financiële informatie en de Geselecteerde Informatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdrachten dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusies.

Onze controle van de jaarrekening is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Wij passen de ‘Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van assurance-opdrachten RA’ toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Onze beoordeling van de niet-financiële informatie is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. 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 entiteit en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de niet-financiële informatie. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

Onze controle van de Geselecteerde Informatie is gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. Redelijke mate van zekerheid is een hoge, maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Rotterdam, 24 februari 2017

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. J. Hetebrij RA

Bijlage bij de gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Uitgevoerde werkzaamheden

Wij hebben deze assurance-opdrachten professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden en de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid bij de jaarrekening bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede 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.

Onze beoordeling voor het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid bij de niet-financiële informatie in het NS Jaarverslag 2016, bestond onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties 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 de opzet en implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling en –verwerking voor de niet-financiële informatie in het NS Jaarverslag 2016.
- Het afnemen van interviews met management verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, –beleid en -prestaties.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor het Verslag, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in de niet-financiële informatie in het NS Jaarverslag 2016.

- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.
- Diverse locatiebezoeken aan Abellio Greater Anglia, Abellio London & Surrey en Abellio ScotRail 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 analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.

Voor onze controle voor het verkrijgen van redelijke mate van zekerheid bij de Geselecteerde Informatie in het NS Jaarverslag 2016 hebben wij boven genoemde werkzaamheden met meer diepgang uitgevoerd en aanvullend onder meer de volgende werkzaamheden verricht:

- Het evalueren van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.
- Het controleren van brondocumentatie tijdens locatiebezoeken aan Abellio Greater Anglia, Abellio London & Surrey en Abellio ScotRail in het Verenigd Koninkrijk.
- Het toetsen van relevante gegevens en van de interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid van de Geselecteerde Informatie vast te stellen.

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 assurance-opdrachten en over de significante bevindingen die uit onze assurance-opdrachten 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 assurance-opdracht van het NS Jaarverslag 2016 van N.V. Nederlandse Spoorwegen op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen van N.V. Nederlandse Spoorwegen hebben besproken.

Wij beschrijven deze kernpunten in onze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport, 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.

Tien jaren NS

in miljoenen euro's	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Balans										
Activa										
Materiële vaste activa	3.654	3.296	3.157	3.115	3.405	3.433	3.272	3.150	2.844	2.710
Vastgoedobjecten	197	194	196	169	314	315	309	317	319	307
Immateriële vaste activa	257	225	174	125	117	76	64	157	149	115
Investerings verwerkt volgens de equity-methode	39	183	185	197	14	14	14	40	33	27
Overige financiële vaste activa, incl. beleggingen	267	340	226	205	176	150	146	305	274	263
Uitgestelde belastingvorderingen	229	278	295	385	346	392	407	438	455	524
Totaal vaste activa	4.643	4.516	4.233	4.196	4.372	4.380	4.212	4.407	4.074	3.946
Voorraden	139	138	119	109	134	80	95	132	133	133
Overige beleggingen	-	270	223	231	279	362	209	150	1.454	1.815
Debiteuren en overige vorderingen	724	659	499	545	509	680	892	1.245	1.377	1.243
Te vorderen winstbelasting	4	32	32	30	11	14	-	34	154	116
Geldmiddelen en kasequivalenten	709	671	775	759	948	534	386	546	571	291
Activa aangehouden voor verkoop	140	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal vlottende activa	1.716	1.770	1.648	1.674	1.881	1.670	1.582	2.107	3.689	3.598
Totaal activa	6.359	6.286	5.881	5.870	6.253	6.050	5.794	6.514	7.763	7.544
Eigen vermogen en verplichtingen										
Eigen vermogen	3.511	3.402	3.216	3.044	3.168	2.977	2.831	2.871	4.249	4.109
Aan komende jaren toe te rekenen baten	328	263	112	122	134	170	213	229	238	251
Leningen en overige financiële verplichtingen, incl. derivaten	293	440	867	730	577	180	315	785	839	794
Personeelsbeloningen	31	30	33	33	35	31	34	34	34	40
Voorzieningen	100	155	140	182	277	349	175	233	162	147
Overlopende posten	36	55	1	23	39	239	103	29	8	22
Uitgestelde belastingverplichtingen	160	168	169	158	153	136	103	88	66	51
Totaal langlopende verplichtingen	948	1.111	1.322	1.248	1.215	1.105	943	1.398	1.347	1.305
Rekeningcourantkredieten banken	-	-	-	-	-	-	-	18	42	46
Leningen en overige financiële verplichtingen	77	488	60	57	48	365	387	292	244	232
Verschuldigde winstbelasting	7	22	8	8	12	17	7	-	1	84
Crediteuren en overige schulden	1.023	1.060	868	1.003	1.248	784	794	1.210	1.226	1.101
Vooruitontvangen baten	641	260	372	314	387	754	751	707	639	616

in miljoenen euro's	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Voorzieningen	37	36	35	196	175	48	81	18	15	51
Passiva aangehouden voor verkoop	115	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal kortlopende verplichtingen	1.900	1.866	1.343	1.578	1.870	1.968	2.020	2.245	2.167	2.130
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	6.359	6.379	5.881	5.870	6.253	6.050	5.794	6.514	7.763	7.544

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Opbrengsten	5.093	4.973	4.144	3.873	4.638	3.628	3.520	3.271	4.253	4.040
Bedrijfslasten	4.965	4.876	3.863	3.990	4.284	3.356	3.286	3.121	3.925	3.685
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	142	70	40	47	-	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	270	167	321	-70	354	272	234	150	328	355
Nettofinancieringsresultaat	-9	-23	-35	-26	-25	-12	-22	4	67	56
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-	-	-	-	1	1	1	-	4	5
Resultaat voor winstbelastingen	261	144	286	-96	330	261	213	154	399	416
Winstbelasting	-49	-26	-106	53	-67	-50	-53	-37	-118	-79
Resultaat over de verslagperiode	212	118	180	-43	263	211	160	117	281	337

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

F19 Digital Reporting, Eindhoven

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.

