

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

NS Jaarverslag 2017



Inhoudsopgave

2	In het kort
4	2017 in een notendop
8	Voorwoord van de president-directeur
12	Profiel van NS
16	Onze strategie

Activiteiten in Nederland

22	Resultaten 2017
25	Aantrekkelijk fysiek aanbod
29	Klantbeleving optimaliseren
34	Stations van wereldklasse
39	Prestaties HSL-Zuid
43	Perfekte uitvoering
47	Nieuw en gemoderniseerd materieel
49	Organisatieverbetering
54	Veilig en duurzaam reizen

Activiteiten in het buitenland

62	Abellio
64	Strategie van Abellio
66	Abellio UK
73	Abellio Duitsland

78	Vooruitblik
----	-------------

NS Groep

82	Verslag van de RvC
94	Corporate Governance
100	Beheersen van risico's
113	Financiën in het kort
125	Onze impact op milieu en maatschappij
136	NS als werkgever in Nederland
141	Dialoog met onze stakeholders
160	Reikwijdte en verslaggevingscriteria

Jaarrekening

164	Geconsolideerde jaarrekening
232	Enkelvoudige jaarrekening

Overige gegevens

238	Gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant
250	Tien jaren NS

In het kort



MEER REIZIGERS TEVREDEN

80% geeft reizen per trein
>7 (2016: 77%)



NIEUWE FUNCTIES IN REISPLANNER

Meer mogelijkheden voor
volledige reis van deur tot deur



TREINEN VAKER OP TIJD (91,6%)

Reizigers kwamen vaker op tijd
aan en haalden vaker een
aansluiting dan in 2016



58 NIEUWE SPRINTERS OP HET SPOOR

Vanaf 2018 neemt NS nog eens
118 Sprinters met in totaal
20.000 zitplaatsen in gebruik



SCHONE TREINEN

62% van reizigers gaf een 7 of hoger
(2016: 58%).
Schoonmaak tijdens de reis levert
veel positieve reacties op



BETAALGEMAK NEEMT TOE

Proeven met achteraf
betalen voor OV en betalen met
de smartphone



'BESTE REIZIGERS'

NS spreekt reizigers
genderneutraal aan in omroep
en correspondentie



ALLE TREINEN OP GROENE STROOM

CO₂-uitstoot van treinen in
Nederland naar 0



KANS OP EEN ZITPLAATS

Kans op een zitplaats gelijk
aan 2016 (95,1%). NS zette
meer treinen in, onder andere
door efficiënter onderhoud



AANTAL STS-PASSAGES IN NEDERLAND

47



1.000 OV-FIETSEN GERECYCLED

Ruim 3,1 miljoen ritten
met OV-fiets (2016: 2,4 miljoen)



AANTAL NS-MEDEWERKERS IN NEDERLAND

21.835



6 INTERCITY'S PER UUR

Tussen Eindhoven
en Amsterdam



KLANTTEVREDENHEID HSL-ZUID

77% van de reizigers gaf
een 7 of hoger (2016: 78%)



ABELLIO

€ 2.118 miljoen opbrengst
(2016: € 2.136 miljoen)



WINST

€ 24 miljoen
(2016: € 212 miljoen)



INVESTERINGEN

€ 618 miljoen
(2016: € 791 miljoen)



OPBRENGSTEN

€ 5.121 miljoen
(2016: € 5.093 miljoen)

2017 in een notendop



Voor NS was 2017 een geslaagd jaar. We behaalden de doelstellingen voor de reiziger in Nederland en zetten daarmee de opwaartse lijn door van 2016. We verbeterden onze prestaties, zoals punctualiteit, en introduceerden nieuwe treinen. Ook maakten we het reizen per trein aantrekkelijker, onder andere door hoogfrequent reizen. Zo werken we toe naar de midterm review in 2019, waarin de overheid onze prestaties beziet. Abellio startte in december 2017 met de nieuwe concessie West Midlands.

Onze prestaties op het hoofdrailnet

Prestatie	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019**
Algemeen klantoordeel Binnenland HRN	80%	77%	74%	80%
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	77%	78%	68%	73%
Klantoordeel sociale veiligheid	88%	87%	81%	83%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN*	91,6%	90,6%	89,2%	91,1%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN*	97,4%	97,3%	96,7%	97,3%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL*	83,5%	81,7%	82,5%	84,1%
Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders*	94,5%	94,1%	93,7%	95,6%
Zitplaatskans in de spits (HRN)*	95,1%	95,1%	94,3%	95,5%
Zitplaatskans in de spits (HSL)*	96,8%	97,3%	91,2%	94,9%
Top 10 drukke treinen	2,4%	2,4%	4,9%	4,0%
Reisinformatie in de treinketen	86,3%	85,8%*	78,0%*	83,1%
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	83,2%	82,0%	75,0%	80,0%

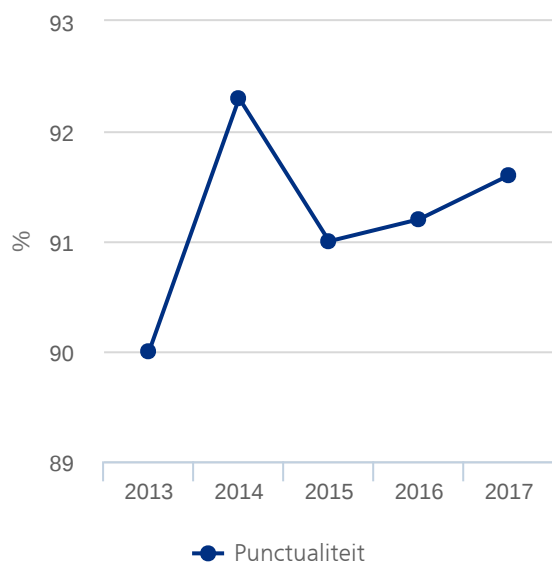
* Nieuwe waarde ten opzichte van 2016 als gevolg van technische wijzigingen of methodieaanpassingen die zijn doorgevoerd in de prestatie-indicatoren. De resultaten zijn daarom niet vergelijkbaar met de resultaten uit het jaarverslag 2016. Zie Resultaten 2017 voor een toelichting.

** Streefwaarde uit Vervoerplan 2018

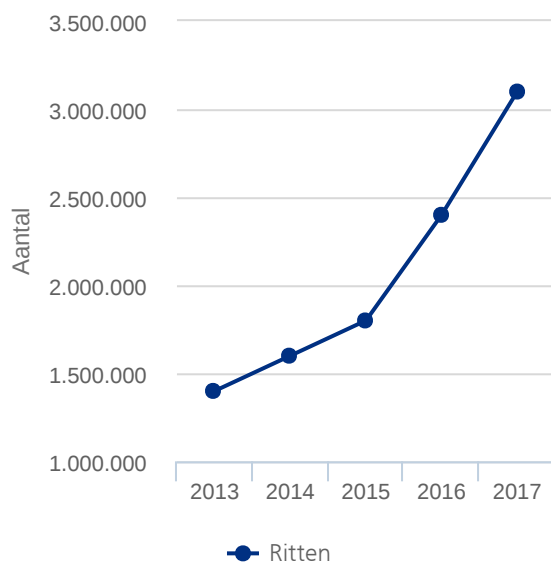
Met de compleet vernieuwde dienstregeling en de komst van nieuwe treinen verbeterde de treinreis in 2017. Ook rijden sinds 2017 alle nieuwe Flirt-treinen op het spoor en hebben we samen met ProRail gewerkt aan de verbetering van de voorzieningen op kleinere stations. Daardoor steeg het landelijk klantoordeel over stations naar 73% (2016: 70). Met meer fietsenstallingen en OV-fietsen verbeterden we ook de deur-tot-deurreis. Tussen Eindhoven en Amsterdam introduceerden we met de nieuwe dienstregeling hoogfrequent spoor met elke tien minuten een Intercity zodat de capaciteit op dit drukke traject groeit. Al onze treinen in Nederland rijden sinds 1 januari 2017 op 100% groene stroom uit windenergie, waardoor onze treinen per saldo CO₂-neutraal opereren. Door deze mijlpalen steeg de algemene klanttevredenheid, net als de punctualiteit en de veiligheid van reizigers en medewerkers. De introductie van het nieuwe traject Den Haag-Eindhoven op de HSL-Zuid zorgde vanwege het complexe systeem en product voor een tegenvallend eerste kwartaal, maar daarna gingen ook prestaties op de HSL-Zuid fors vooruit. NS voldoet hiermee aan de prestatieafspraken die gemaakt zijn met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Prestaties op het hoofdrailnet over meerdere jaren

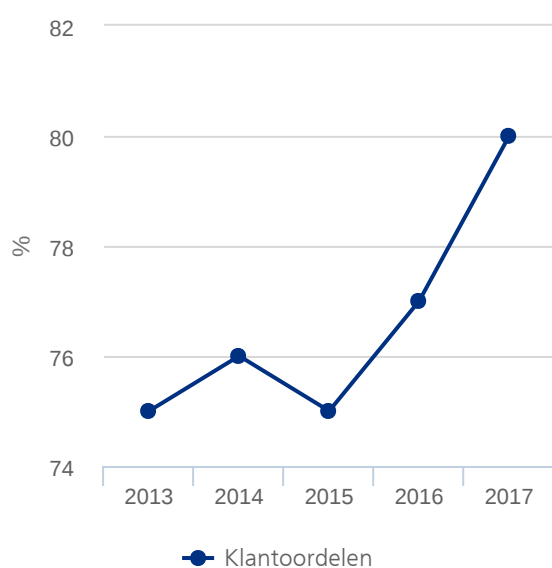
Reizigerspunctualiteit



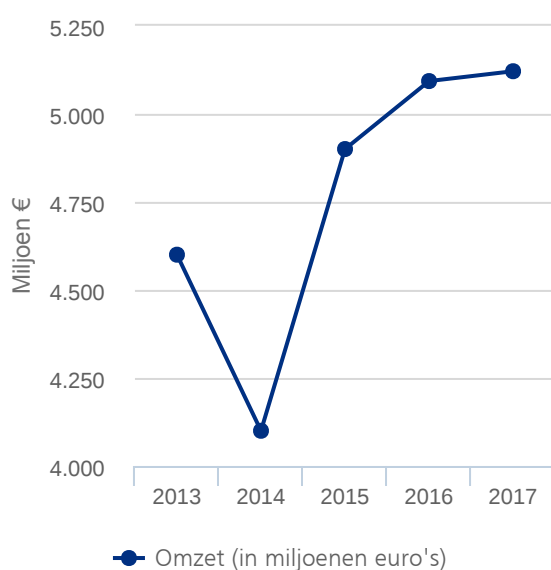
OV-fiets



Klantoordelen



Omzet



Abellio

Met Abellio blijft NS ervaring opdoen in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland en bereiden we ons voor op eventuele verdere liberalisering op het spoor. In 2017 won Abellio UK met partners de concessie voor West Midlands in het Verenigd Koninkrijk en voegde Abellio Duitsland de WestfalenBahn toe aan het portfolio. Zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Duitsland is Abellio inmiddels de vierde vervoerder op het spoor.

Financiën

Financieel sluit NS 2017 positief af maar een gezonde bedrijfsvoering met voldoende rendement blijft een uitdaging. De omzet bedroeg € 5.121 miljoen, wat een stijging is ten opzichte van 2016 (€ 5.093 miljoen). De HRN-concessie-kpi's voor 2019 zijn ook in het financieel beleid leidend voor het businessplan van NS: zo blijven we met een totaal aan € 618 miljoen investeren in programma's die bijdragen aan het behalen van de kpi's, klanttevredenheid, nieuw materieel en productiviteit. De winst bedroeg € 24 miljoen tegenover € 212 miljoen in 2016. Waar NS in 2016 nog bijzondere baten had uit de verkoop van vastgoed (€ 117 miljoen), kreeg NS in 2017 te maken met bijzondere lasten, vooral door de boete van € 41 miljoen opgelegd door de ACM.

Onze impact

In 2017 maakten reizigers in Nederland 150 miljoen meer kilometers met de trein (+0,8%) ten opzichte van 2016, waardoor onze positieve maatschappelijke impact op mobiliteit en veilig reizen ten opzichte van de auto opnieuw is verbeterd. Doordat onze treinen in 2017 voor 100% op windenergie reden, verbeterde ook onze milieu-impact. Dankzij maatregelen blijkt de negatieve impact van reistijd in drukke treinen verminderd. Uit onderzoek naar tijdsbesteding blijkt dat reizigers hun tijd in de trein en op het station steeds nuttiger kunnen besteden, waardoor de negatieve waarde van reistijd afneemt.

NS in 2018

Komend jaar blijft de focus liggen op zo goed mogelijke prestaties voor onze reizigers op het hoofdrailnet. Op de HSL is het belangrijk dat alle betrokkenen scherp blijven om de stijgende lijn op de prestaties vast te houden. Vanaf april gaat de Eurostar rijden tussen Londen en Amsterdam. Vanaf het najaar van 2018 komen gefaseerd de nieuwe Sprinters van CAF op het spoor. We blijven investeren in nieuwe treinen en in modernisering van bestaand materieel. Daarnaast blijven we onverminderd aandacht besteden aan gedrag en integriteit binnen onze organisatie. We blijven werken aan verbeterprogramma's voor onze belangrijkste concessie-kpi's. Daarnaast kijken we welke vraagstukken leven in de regio en welke bijdrage NS in heel Nederland kan leveren aan het verbeteren van de mobiliteit. In Duitsland mobiliseren we in het kader van nieuwe concessies, terwijl we in het Verenigd Koninkrijk de focus leggen op operationele verbeteringen, waarbij we rekening houden met de invloed van Brexit op reizigersgedrag en opbrengsten.

Voorwoord van de president-directeur

Met gepaste bescheidenheid en trots kijkt NS terug op 2017. Naast de goede resultaten was 2017 wederom een jaar van investeren in onze reizigers. We zien ook uitdagingen: Nederland bereikbaar houden, goed openbaar vervoer in de regio en de dienstverlening op de HSL.

Nederland kent een toenemende verstedelijking, filerecords sneuvelen bijna wekelijks, het spoor is tijdens de spits overvol en ook Schiphol wordt steeds drukker. De gehele mobiliteitssector, of het nu gaat om auto, fiets, bus, metro of trein, voelt de urgentie om Nederland in deze periode van economische groei ook de infrastructurele ruimte te bieden die de groei verdient. NS heeft een belangrijke rol en verantwoordelijkheid in het bereikbaar en in beweging houden van Nederland. Onze belangrijkste focus is het Nederlandse hoofdrailnet. Maar onze klanten reizen niet alleen per trein, ze leggen een hele reis af van deur tot deur. Ook daarin willen we een prominente rol spelen.

Op de goede weg

NS heeft een concessie voor het Nederlandse hoofdrailnet tot 2025 en over 2019 bij de midterm review maakt de politiek de tussenbalans op. Onze prestaties over 2017 op de 12 concessie-kpi's laten zien dat we op de goede weg zijn, al blijft de dienstverlening op de HSL ook de komende jaren nog onze volle aandacht vragen. Samen met ProRail en het ministerie van IenW voeren we tal van verbetermaatregelen door op de lijn. Er is NS veel aan gelegen van de HSL een succes te maken. Daar gaan we gewoon mee door.

Onze focus en goede prestaties op het hoofdrailnet laten onverlet dat we ook willen meedenken over OV in de regio. Reizigers in de regio krijgen niet altijd een optimaal product, terwijl het overgrote deel van de mensen niet verder reist dan 30 kilometer. In de regio zitten knelpunten, ook in de infrastructuur, liggen vraagstukken op tafel over de beste deur-tot-deurbenadering en bestaat een wirwar aan concessie-afspraken. NS wil daar meer oren en ogen voor hebben en wil samen met partners een belangrijke rol spelen in het multimodaal vervoer; met trein, bus en OV Fiets. Met slimme oplossingen kunnen we het openbaar vervoer verbeteren. In het voorjaar van 2018 ga ik langs alle gedeputeerden met verkeer en vervoer in de portefeuille langs om te luisteren naar hun vraagstukken. Meer maatwerk in de regio is ook voor NS van belang.

We moeten wel weg van het ideologische debat over marktwerking op het spoor. Het debat moet gaan over het feit dat elke verdere versnippering bijdraagt aan een grotere complexiteit van het netwerk. In Japan heeft elke treinsoort een eigen spoor. Maar Nederland heeft een meer dan 100 jaar oud spoornetwerk waarop NS dagelijks een wereldprestatie levert. Dat is geen vrijbrief om niet te verbeteren maar laten we goed kijken naar de samenhang, kwaliteit en efficiency van het hoofdrailnet. NS wil dat netwerk in stand houden en met goede prestaties laten zien dat dat het beste is voor de reiziger en Nederland. Met het afscheid van Zwolle-Enschede en Zwolle-Kampen in december 2017 zijn we mooie lijnen kwijtgeraakt. Gelukkig mogen we weer meedansen in de regio en kan NS in de toekomst weer bieden op regionale lijnen.

Verbeteringen voor de reiziger

In 2017 introduceerden we tal van nieuwe diensten en producten die het reizen met de trein aantrekkelijker maken. Zo startten we op 6 september met de proef van zes Intercity's per uur tussen Amsterdam en Eindhoven om de verwachte reizigersgroei aan te kunnen. Een belangrijke innovatie. Hiermee maken we hele grote groepen reizigers gelukkig, maar kleine groepen ondervinden ook nadelen. Noemenswaardig is de enorme betrokkenheid voor en

achter de schermen om deze proef tot een succes te maken. NS'ers deden dat met zo veel toewijding. Ik ben daar erg trots op. Tijdens de eerste testdag kwam ik in Amsterdam een machinist tegen die op zijn vrije dag vanuit Zwolle kwam kijken hoe het verliep. De proef slaagde en sinds de dienstregeling 2018 rijdt er elke tien minuten een Intercity op dit drukste traject.

Een zichtbare kwaliteitsverbetering is onze introductie van nieuwe treinen. De treinen zorgen voor meer zitplaatscapaciteit. Zo ging de Flirt rijden op het Nederlandse spoor. Reizigers zijn blij dat er weer toiletten in de Sprinters zitten en dat drempels zijn verdwenen. Onze mock-ups van de Intercity Nieuwe Generatie en Sprinter Nieuwe Generatie konden op een warme belangstelling rekenen. De grote interesse van Nederlanders voor spoorse zaken zagen we ook tijdens de open dagen die we organiseerden in de werkplaatsen Maastricht en Amsterdam Watergraafmeer. Daar kwamen duizenden mensen op af, vaders, moeders, kinderen. Het deed me denken aan vroeger, toen ik als kind naar Schiphol ging voor de nieuwste vliegtuigen. Die wilde ik zien!

We deden in 2017 dag in dag uit weer ons uiterste best om zo goed en duurzaam mogelijk vervoer te bieden. Niet voor niets rijden we sinds 1 januari 2017 in Nederland geheel op groene stroom. Tegelijk werkten we ook aan de 'mobiliteit van de toekomst'. Daarvoor blijft het belangrijk de ontwikkelingen in zowel mobiliteitsbehoefte als technologische ontwikkelingen goed te kennen en te vertalen naar een aantrekkelijk aanbod. NS ontwikkelt veel zelf maar we kijken ook goed naar hoe klanten zich ontwikkelen. Daar moet je vlak achter zitten. Mensen veranderen de wereld. Of mensen nu hun auto inruilen voor een elektrische kinderbakfiets of de omslag maken van 'bezit' naar 'beschikbaarheid' van mobiliteit: dat heeft impact op hoe mensen zich verplaatsen. Een bedrijf als Uber laat zien hoe je snel diensten kunt ontwikkelen, met variaties in vervoer tijdens de rit: van twee mensen naar hetzelfde punt naar verschillende eindbestemmingen met 4 mensen.

Ik geloof in samenhang, in investeringen die echt zorgen voor vooruitgang. Dat kan zeker de trein zijn, maar soms ook de auto, lightrail, busvervoer of de fiets. Of steek juist geld in de omgeving, zoals fietsparkeren bij stations.

Iconen van de stad

Stations zijn iconen van de stad en met een vernieuwd station keert er iets waardevols terug. Kijk naar Den Haag CS, Amsterdam Centraal, Arnhem Centraal, Delft, Breda, Rotterdam Centraal, stuk voor stuk pareltjes. Daarbij horen ook goede voorzieningen. Op stations zoekt NS een goede balans tussen innoveren en een aanbod dat bij de reizigers past. Mede dankzij onze medezeggenschap hebben we onze retailstrategie afgelopen jaar iets aangepast. Een deel blijven we zelf aanbieden, een hapje, een drankje, een boodschap, de rest laten we aan de markt. AH to go, Kiosk, Stationshuiskamer, Railcatering en Julia's blijven binnen NS. Daarnaast houdt NS de regie op een schoon en veilig station.

Ook kleinere stations zijn voor inwoners erg belangrijk, en dus voor NS. We hebben ook in 2017 – met ProRail – weer leven teruggebracht in kleine stations. Dat doet zo veel voor de lokale gemeenschap. Komende tijd gaan we Harderwijk, Assen, Apeldoorn, Driebergen-Zeist en Maastricht aanpakken.

Het succes van de fiets

Het station is een schakel in de reis van deur tot deur. NS speelt in de hele reis een belangrijke rol. Neem de fiets. Bijna de helft van de mensen gaat met de fiets naar het station. Wij faciliteren deze reizigers met goede fietsparkeervoorzieningen. In Utrecht openden we het eerste deel van een nieuwe fietsenstalling. Als die eind 2018 in zijn geheel in gebruik wordt genomen, is het zelfs de grootste fietsenstalling ter wereld. Ook voor de last mile is de fiets van belang. Zie het succes van de OV-fiets. Dat is een prestatie waar vanuit het hele buitenland naar gekeken wordt, zo ondervond ik op het internationale fietscongres Velocity in het voorjaar

van 2017. Maar op een aantal locaties groeit de vraag harder dan we aan kunnen. Soms moeten we zeggen: wegens succes gesloten. In 2018 brengen we weer 2.000 nieuwe fietsen op de markt en kijken we naar een totaal nieuw plan van huren en betalen. We willen samenwerken met andere partijen. Gemeenten staan er om te springen, zij willen af van alle strooifietsen. Fietsen is gezond, en steden willen schonere lucht.

Prettig reizen van deur tot deur mogelijk maken, vraagt ook om flexibiliteit. De Radboud Universiteit Nijmegen bijvoorbeeld gaat de lesroosters aanpassen voor eerstejaars. Zo komt er iets meer flexibiliteit en ruimte in het OV en op de fietspaden in de stad. Of neem de provincie Groningen, kampioen deur-tot-deurbeleid. Groningen heeft als aanbestedende overheid een integrale visie op bus, trein en gehandicapten- en ouderenvervoer: 'Ook u kunt ergens komen'. Daar spreekt een *drive* uit. Als NS willen wij die handschoen oppakken.

Inzet van onze medewerkers

Een succesvol NS staat of valt met de inzet en betrokkenheid van onze medewerkers. Na Fyra en de onregelmatigheden in Limburg waren de collega's aangeslagen, maar inmiddels staan we weer op onze benen. In onze werkplaats in Onnen zag ik hoe we inmiddels de vruchten plukken van de verandering van de structuur van ons bedrijf. De samenhang tussen het rijden van treinen en het onderhoud ervan verbetert met stappen. Waar vroeger in de werkplaats een lichtbak hing met informatie over de hoeveelheid onttrokken treinstellen, zonder enige relatie tot het rijden van de treinen, staat er nu op de schermen wanneer ze weer de dienstregeling in moeten. Dat zorgt voor meer interne verbondenheid én leidt tot een hogere beschikbaarheid van treinen in de dienstregeling. Zo proberen we ook de verbinding tussen de 'plannenmakers' op kantoor en de uitvoerende mensen in 'de operatie' steeds te verbeteren. Bij de dienstregeling 2017 zorgde de papieren werkelijkheid er soms voor dat een machinist in de praktijk tussen diensten door nauwelijks tijd had voor persoonlijke verzorging. Bij het maken van de dienstregeling 2018 zorgden we al voor meer onderlinge afstemming. Zo maken we gebruik van elkaars deskundigheid.

NS'ers zijn erg betrokken bij hun werk, het bedrijf en onze toekomst. Met de ondernemingsraad voerden we constructieve overleggen, onder meer over de strategie van NS. Bestuur en medezeggenschap hebben echt stappen gezet in de onderlinge samenwerking. Ik dank de ondernemingsraad voor het vertrouwen. Met de bonden kwamen we een nieuwe cao overeen. Daarin staan afspraken over onder meer loonsverhoging, deeltijdpensioenen en investeren in gezond werken.

Een veilige plek voor onze medewerkers en reizigers heeft voortdurend onze aandacht. Daar investeren we fors in en we houden regelmatig zogeheten safety walks op stations. Afgelopen jaar daalde gelukkig het aantal meldingen van agressie-incidenten door medewerkers en bleven de passages van een rood sein stabiel.

Na 'Limburg'

Eind december deed de rechtbank uitspraak in de strafzaak naar aanleiding van de onregelmatigheden bij de aanbesteding van het regionaal openbaar vervoer in Limburg. De rechter heeft NS en de betrokken personen vrijgesproken van valsheid in geschrifte en niet-ambtelijke omkoping. De rechter heeft een heldere uitspraak gedaan. Er zijn zaken verkeerd gegaan maar van strafrechtelijke overtredingen is geen sprake. Het openbaar ministerie heeft hoger beroep ingesteld. NS heeft na 'Limburg' direct ingegrepen en maatregelen genomen om dit in de toekomst te voorkomen. Afgelopen jaar hebben we verder gewerkt om Governance, Risk en Compliance structureel op het gewenste niveau te brengen en gewenst gedrag binnen NS te stimuleren. De ACM oordeelde dat NS bij de aanbesteding in strijd heeft gehandeld met de Mededingingswet en hiervoor een boete opgelegd. NS heeft door middel van een bezwaarschrift aan ACM gevraagd het besluit te heroverwegen.

Ondertussen in het buitenland

In 2017 vergrootte onze dochter Abellio haar aandeel op de Britse spoormarkt door – met partners – het winnen van de concessie voor West Midlands. Zowel in Verenigd Koninkrijk als in Duitsland is Abellio inmiddels de vierde vervoerder op het spoor.

Financiële positie

NS heeft zowel een maatschappelijk als een financieel doel. Zo investeren we deze jaren fors in nieuwe treinen. Over 2017 boekten we een positief resultaat maar een gezonde bedrijfsvoering met voldoende rendement blijft een uitdaging. Dat heeft onze volle aandacht. Op de lange termijn moet de financiële positie verbeteren door vooral verbetering van de resultaten. Goede operationele prestaties, tevreden klanten en betrokken medewerkers zijn daarvoor een voorwaarde.

Blijven investeren in reizigers

Met gepaste bescheidenheid en trots kijkt NS terug op 2017. We zijn weer tot ons zelf gekomen. Naast de goede resultaten was 2017 wederom een jaar van investeren in onze reizigers. Het vertrouwen willen we vasthouden en uitbouwen. Om het reizigersbelang te dienen moeten we elke dag topprestaties leveren. Reizen met de trein is als water uit de kraan. Dat moet het gewoon doen. NS moet elke dag zorgen voor treinen die op tijd rijden en reizigers naar hun bestemming brengen. De scherpste is terug bij NS, met het oog op de reiziger. Hand in hand met andere verantwoordelijken onderzoeken we de beste benutting van het spoor, en kijken daarbij bijvoorbeeld ook naar lightrail. Er ligt een regeerakkoord met plannen voor mobiliteit. Dat neemt niet weg dat we als sector het nieuwe kabinet vroegen om € 1 miljard structureel voor het spoor en € 800 miljoen incidenteel kregen. Het spoor komt er kariger vanaf dan asfalt. Er gaat wel meer geld naar de regio.

NS verbindt Nederland. We hebben afgelopen twee jaar laten zien dat we op het hoofdrailnet waarmaken wat we beloven, in de toekomst gaan we ons nog meer regionaal inzetten voor de reiziger. Juist in samenwerking met andere ov-bedrijven en oplossingen met fiets, bus en ook de auto. Het gaat immers om de hele reis van de klant.

Tot slot wil ik graag alle NS-collega's, de medezeggenschap, mijn collega's in de raad van bestuur, de raad van commissarissen en onze aandeelhouder bedanken voor hun grote inzet en betrokkenheid in 2017 en het in ons gestelde vertrouwen.



Roger van Boxtel

Profiel van NS



Mensen willen moeiteloos kunnen reizen: snel, veilig, makkelijk en op elk moment. NS wil dit mogelijk maken. Daarbij kijken we verder dan de trein alleen. We zijn een brede dienstverlener die reizigers in staat stelt sociale, recreatieve en zakelijke doelen naadloos te laten overvloeien. Onze reizigers staan in al onze activiteiten op 1, 2 en 3. We werken voor hen aan een comfortabele, laagdrempelige en efficiënte reis van deur tot deur, op basis van tijdige en actuele informatie.

Daarvoor zetten onze ruim 36.000 medewerkers (33.000 fte ultimo 2017) in binnen- en buitenland zich dagelijks in. Met onze OV-partners werken we continu aan verbetering van onze dienstverlening en de prestaties op het spoor, stations van wereldklasse, de klantbeleving en onze organisatie. We zijn actief in reizigersvervoer en stationsontwikkeling en -exploitatie. Daarmee behalen we een omzet van € 5,1 miljard. 89% daarvan komt uit het reizigersvervoer.

NS in Nederland en Europa

Al sinds de oprichting van NS – in 1837 als de HJSM – dragen we bij aan de mobiliteit en vooruitgang van Nederland. Nog steeds is de maatschappelijke rol in de thuismarkt van groot belang. Sinds 2002 verzorgt NS via dochter Abellio het treinverkeer in delen van het Verenigd Koninkrijk en vanaf 2009 in Duitsland. Met onze activiteiten in het buitenland verdienen we geld, leren we hoe we onze dienstverlening kunnen verbeteren en bereiden we ons voor op de mogelijke verdere liberalisering van de spoormarkt. Zo dragen ze bij aan onze bedrijfsdoelstellingen en profiteren onze reizigers van een nog betere reis van deur tot deur.

Onze organisatie

De NV Nederlandse Spoorwegen staat aan het hoofd van de groep die onder andere bestaat uit NS Operatie (circa 13.000 medewerkers), Commercie & Ontwikkeling (1.000), NS Stations (5.000, inclusief retail), Abellio UK (13.000), Abellio Duitsland (1.500) en stafdiensten als HR, Finance en IT.

NS Operatie is verantwoordelijk voor het treinvervoer op het Nederlandse hoofdrailnet, inclusief de HSL-Zuid. NS Operatie is het meest gezichtsbepalende onderdeel van NS. Naast het rijdend personeel en Veiligheid & Service omvat het ook onderhoud, reparatie, reiniging, modernisering en verduurzaming van onze treinen in Nederland.

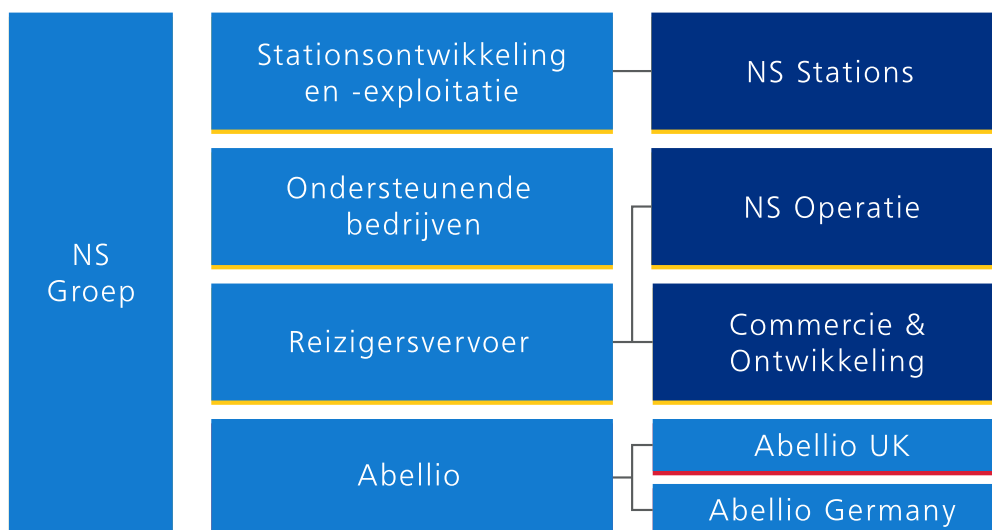
Commercie & Ontwikkeling verzorgt de ontwikkeling van treindiensten en dienstregeling op de middellange en lange termijn en de verkoop- en serviceactiviteiten die samenhangen met het binnenlandse en grensoverschrijdende treinvervoer. C&O is ook verantwoordelijk voor de klantenservice.

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 een betere stations- en reisbeleving van de reiziger.

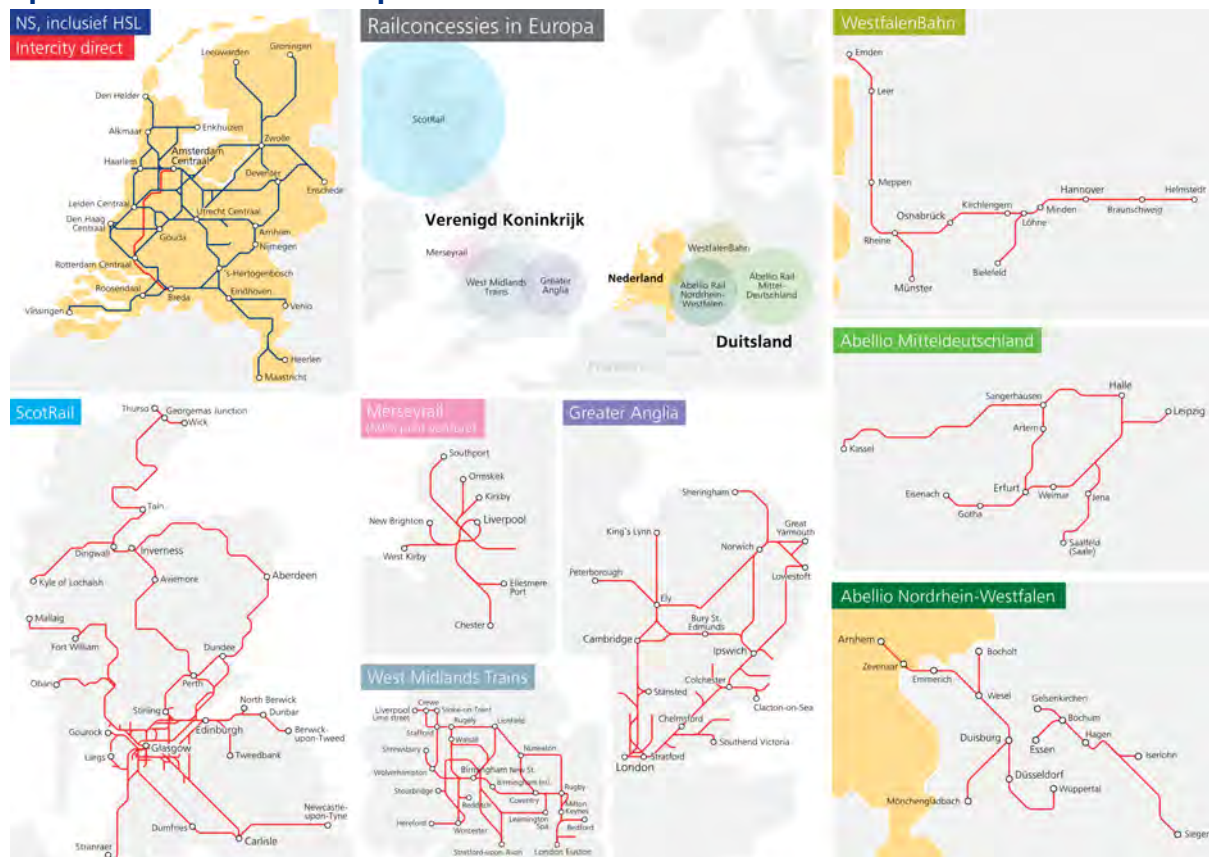
Abellio UK verwerft en verzorgt rail- en busconcessies in het Verenigd Koninkrijk (Greater Anglia, Merseyrail, ScotRail, West Midlands, Abellio UK Bus). 13.000 medewerkers in het Verenigd Koninkrijk vervoeren gezamenlijk 800.000 reizigers per dag. West Midlands concessie werd eind december aan de portfolio toegevoegd.

Abellio Duitsland verwerft en verzorgt uitsluitend railconcessies. In 2017 reed Abellio Duitsland 6 concessies in 6 aaneengesloten deelstaten. Per dag vervoert Abellio Duitsland ongeveer 114.000 reizigers. Er zijn 1.400 medewerkers werkzaam bij Abellio Duitsland. Eind december is Abellio 100% eigenaar geworden van WestfalenBahn, actief in Noordrijn-Westfalen en Nedersachsen.

Organigram



Spoorconcessies in Europa



Over de scope van dit verslag

NS is een bedrijf met de wortels 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 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.

In Nederland kan NS de meeste maatschappelijke impact hebben. 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 het Verenigd Koninkrijk en Duitsland 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 belang in Nederland. Dit jaarverslag, gepubliceerd op 1 maart 2018, 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. De focus van de concessies ligt met name op operationele prestaties.

Naast de jaarrekening, en de gecombineerde controleverklaring daarbij, omvat het NS Jaarverslag 2017 andere informatie. Die bestaat uit:

- Het NS Bestuursverslag dat is opgenomen in de hoofdstukken Profiel van NS, Voorwoord van de president-directeur, Onze strategie, alle onderdelen onder Activiteiten in Nederland en Activiteiten in het buitenland, Vooruitblik, Corporate Governance, Beheersen van risico's, Financiën in het kort, Onze impact op milieu en maatschappij, NS als werkgever in Nederland, Dialoog met onze stakeholders, Reikwijdte en verslaggevingscriteria;
- Het Verslag van de RvC, opgenomen als onderdeel van NS Groep; en
- de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De opzet van dit jaarverslag is driedelig van opzet:

1. Een kernverslag met Profiel, voorwoord van de president-directeur, Onze strategie, Operationele resultaten en Vooruitblik. Bij de operationele resultaten vormen de resultaten die we behaald hebben binnen de concessie-afspraken met het ministerie van IenW voor het Nederlandse hoofdrailnet de kern van het verslag.
2. Een onderdeel met overige informatie als Corporate governance, Stakeholderdialogen en de Maatschappelijke impactanalyse.
3. Jaarrekening.

Onze strategie



Met de strategie Spoorstaps Beter (2016-2019) richt NS zich 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 op het Nederlandse hoofdrailnet in 2019 en bij haar buitenlandse activiteiten op het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

Missie, visie en ambitie

Onze missie is ervoor te zorgen dat reizigers zich verbonden voelen door NS. Onze voornaamste ambitie is 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 hebben we de ambitie om zo goed mogelijk te presteren voor de midterm review door de reiziger op 1, 2 en 3 te zetten en komende jaren vullen we onze maatschappelijke rol om duurzame mobiliteit in Nederland te versterken verder in. In alles wat we doen staat één vraag centraal: 'Wordt de reiziger hier beter van?'. 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 mogelijk te maken, kiezen we in onze strategie Spoorstap Beter voor drie kernactiviteiten:

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

Dit betekent een betere treinreis, hogere betrouwbaarheid en schonere treinen en investeren in nieuwe treinen. Daarnaast verhogen we frequenties.

2. **Stations van wereldklasse.**

Zonder station geen trein. De stations vormen een essentiële verbinding in de deur-tot-deurreis van de reiziger en zijn van grote invloed op onze klanttevredenheid. De reiziger verwacht op stations gemakkelijke aansluitingen op alle vervoersmodaliteiten, 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.

NS investeert in Nederland over de periode tot 2022 ruim € 4 miljard 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.

Abellio

De buitenlandse activiteiten van dochtermaatschappij Abellio breiden we gericht en met inachtneming van het ondernemersrisico uit in een beperkt aantal geliberaliseerde Europese markten als het Verenigd Koninkrijk en regionaal in Duitsland. Zo blijft NS ervaring opdoen op de Europese spoormarkt. Kennis en ervaringen uit het buitenland passen we meer dan voorheen toe voor de reiziger in Nederland. Daarbij biedt Abellio op concessies met een beheerst risicoprofiel.

Hoofddoelstellingen

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

1. Klanttevredenheid hoofdrailnet (inclusief HSL-Zuid) van 80%
2. Realiseren van alle HRN-streefwaarden
3. Reizigersgroei in Nederland van 1,5% bovenop de totale groei van de mobiliteit
4. Rendement op eigen vermogen van 5,5%
5. Effectieve organisatie

Strategische thema's

Om de hoofddoelstellingen voor 2019 te realiseren, richt NS zich op acht strategische thema's¹. Binnen deze thema's zijn activiteiten, projecten en programma's geclusterd en gekoppeld aan meetbare doelstellingen.

- *Aantrekkelijk fysiek aanbod*: Onze reizigers krijgen een treindienstregeling die aansluit bij hun behoeften door een drempelloze en robuuste deur-tot-deur reis, samen met (OV-)partners;
- *Klantbeleving optimaliseren*: De (reis)beleving van elke reiziger wordt geoptimaliseerd op de kernbehoeften van de reiziger (controle, vrijheid en waardering) door waardevolle service en persoonlijke en intuïtieve dienstverlening;
- *Prestaties HSL-Zuid*: onze reizigers ervaren betrouwbare dienstverlening op de HSL doordat we continu aandacht geven aan alle stappen in de bestaande dienstverlening en nieuwe diensten robuust introduceren;
- *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;
- *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;
- *Organisatieverbetering*: NS ontwikkelt zich tot een slagvaardige en resultaatgerichte organisatie met effectief leiderschap dat handelt binnen de afgesproken normen en waarden;
- *Stations van wereldklasse*: alle reizigers genieten van topkwaliteit voorzieningen op onze stations, waardoor zij hier prettig verblijven en hun tijd optimaal benutten;
- *Abellio: Earn, Learn, Prepare*: Abellio levert een duurzaam resultaat en ondersteunt NS bij het leren van haar buitenlandse ervaringen en de voorbereiding op eventuele liberalisering van de markt.

NS is transparant over haar prestaties en rapporteert maandelijks via www.ns.nl de recente scores op de in de concessie vastgestelde kpi's met een uitgebreide verantwoording.

Koppeling van strategie en doelstellingen

Ieder jaar herijkt NS in de businessplanronde de strategische thema's opnieuw en past waar nodig aan. Voor elk thema ontwikkelen de bedrijfsonderdelen actieplannen waarbij het streven is om alle gestelde doelen op een efficiënte en effectieve manier te behalen. Daarbij passen we targets toe op de onderliggende kpi's, die we vervolgens per bedrijfsonderdeel bekend maken. Zo is voor alle medewerkers duidelijk hoe hun werk bijdraagt aan de doelen van NS. De voortgang van de actieplannen en de kpi-ontwikkeling zijn elk kwartaal aandachtspunt in de businessreviews met alle lijndirecteuren. Waar nodig komen er aanvullende acties. Bij het opstarten van nieuwe projecten en programma's bepaalt de afdeling portfoliomanagement in welke mate de nieuwe activiteiten bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. Dat gebeurt zo mogelijk met modellen, bijvoorbeeld voor klanttevredenheid, en soms met expertpanels. Hierdoor ontstaat een gesloten cyclus van 'plan-do-control-act' en hebben we steeds goed in beeld waar bijsturing nodig is en hoe verschillende activiteiten bijdragen aan het behalen van onze doelstellingen.

¹ De raad van bestuur bespreekt jaarlijks de strategische thema's. Voor 2018 heeft de raad van bestuur het thema *Verbetering resultaat en financierbaarheid* toegevoegd en programma's en projecten uit het thema *Nieuw en gemoderniseerd materieel* verdeeld over *Aantrekkelijk fysiek aanbod* en *Perfekte uitvoering*.

Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving

NS levert duurzame mobiliteit aan meer dan 9 miljoen reizigers per jaar in Nederland 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 Nederlandse samenleving. Het waardecreatiemodel aan het eind van deze paragraaf 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 Spoorstelsel Beter stelt de reiziger op 1, 2 en 3. 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 het verbeteren van de reis van deur tot deur door klanten regie te geven over hun reis. Zo dragen we bij aan betaalbare en duurzame mobiliteit in Nederland.

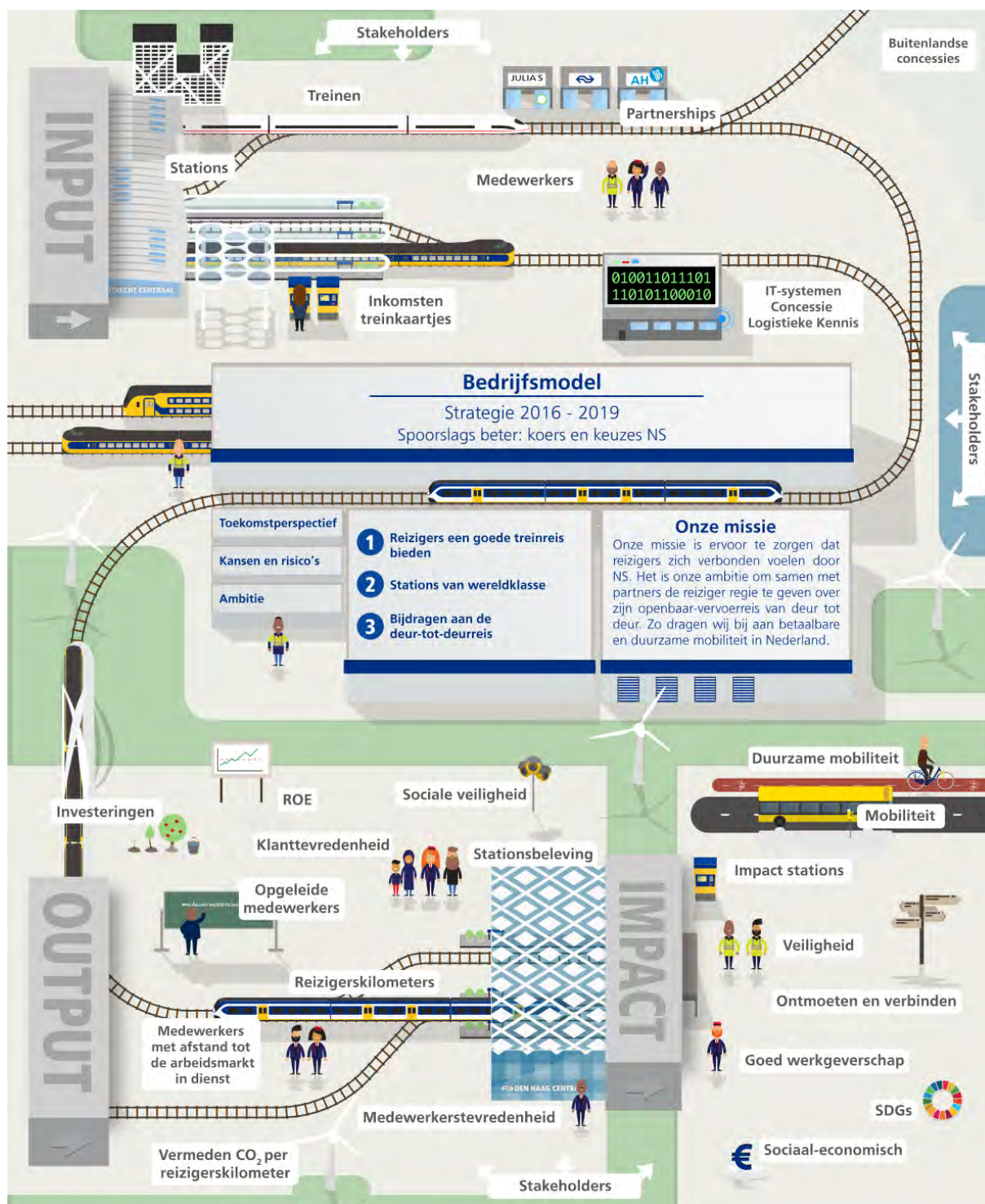
Output

De activiteiten in ons bedrijfsmodel hebben verschillende interne en externe uitkomsten. Bijvoorbeeld: naast onze financiële resultaten vervoeren wij in Nederland gemiddeld per werkdag meer dan 650.000 reizigers en ruim 1,2 miljoen treinreizen 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



Activiteiten in Nederland

Resultaten 2017



NS werkt toe naar de midterm review over 2019, waarin de overheid onze prestaties beziet. Door de reiziger op 1, 2, en 3 te zetten maken we de treindienst robuuster, en bieden we een drempelloze reis van deur tot deur. Toch gaat het nog niet op elk moment en elk traject goed genoeg. Over onze prestaties rapporteren we open en transparant.

We rapporteren in hoofdstukken die grotendeels samenhangen met onze strategische thema's:

1. Aantrekkelijk fysiek aanbod
2. Klantbeleving optimaliseren
3. Stations van wereldklasse
4. Prestaties HSL-Zuid
5. Perfecte uitvoering
6. Nieuw en gemoderniseerd materieel
7. Organisatieverbetering
8. Veilig en duurzaam reizen
9. Abellio

Bodem- en streefwaarden

Bodemwaarde: Waarde voor het jaarlijks minimaal te realiseren prestatieniveau op een prestatie-indicator.

Streefwaarde: Waarde voor een te realiseren prestatieniveau op een prestatie-indicator in 2019 en 2024.

Over 2019 wordt de midterm review uitgevoerd, zoals in de hoofdrailnetconcessie staat voorgeschreven. In deze evaluatie wordt getoetst of de uitvoering van de concessie door NS heeft geleid tot de voor de Lange Termijn Spooragenda noodzakelijke verbetering. Tijdens de midterm review zullen ook de bodem- en streefwaarden worden bepaald voor de periode 2020-2024.

Gewijzigde indicatoren

In 2017 zijn de normen voor Reizigerspunctualiteit 5 minuten hoofdrailnet, Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL-Zuid, Drukke in de trein en Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders ambitieneutraal aangepast. Deze paragraaf omschrijft die verandering.

Om de dagelijks treindienst te besturen gebruikte de verkeersleiding van ProRail tot begin 2017 het IT-systeem 'Verkeersleidingsstelsel' (VKL). Op 22 januari is ProRail overgestapt op een nieuw systeem, te weten 'Verkeersleiding Operationeel Systeem' (VOS). Deze systemen registreren ook de aankomsttijden van treinen. Deze informatie wordt onder meer gebruikt voor de berekening van de prestatie-indicatoren Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders en de drie prestatie-indicatoren Reizigerspunctualiteit. In het nieuwe systeem is die brondata anders dan in het oude systeem, waardoor de uitkomsten van de genoemde prestatie-indicatoren veranderen. Op basis van artikel 17.7 uit de Concessie voor het hoofdrailnet 2015-2025, heeft lenW op basis van die andere uitkomsten onderstaande aanpassingen gedaan aan de bodem- en streefwaarde. Deze veranderingen gelden vanaf 2018 en met terugwerkende kracht ook voor 2017. Deze verandering is geconsulteerd bij belanghebbenden en ge-audit door KPMG. Reizigers ondervonden geen nadelen of voordelen van de omzetting.

Prestatie-indicator	Verandering door wijziging meetsysteem	
	bodemwaarde[*]	streefwaarde[*]
Reizigerspunctualiteit HRN 5 minuten	-0,3%	-0,2%
Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid 5 minuten	-0,4%	-0,2%
Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders	+0,3%	+0,4%

* Verandering tussen Vervoerplan 2017 en 2018

Aanpassingen in 2018

Per 2018 is in overleg met het ministerie van IenW een beperkt aantal wijzigingen in de prestatie-indicatoren doorgevoerd. Deze wijzigingen zijn met name technisch van aard en ingegeven door het belang voor de reiziger, externe wijzigingen of vernieuwing van IT-systemen. De wijzigingen in deze prestatie-indicatoren hebben al effect op de uitkomsten in 2017, vandaar dat ook de normen met terugwerkende kracht zijn aangepast.

Reisinformatie treinketen

Per 2018 wordt de reisinformatie niet langer vergeleken met het jaarplan maar met de actuele dienstregeling, zoals deze enkele dagen van tevoren is vastgesteld. Hiermee verbetert de consistentie tussen de reisinformatiekanalen zoals apps, website en schermen op het station en vermindert het aantal onnodige waarschuwingen voor reizigers.

Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders

Per 2018 is besloten de lijst met overstapstations te actualiseren en tegelijkertijd uit te breiden van de 18 belangrijkste stations naar alle 28 stations van het hoofdrailnet waarop reizigers kunnen overstappen op een andere treinvervoerder. Omdat de wijziging ook invloed heeft op de realisatiecijfers zijn de bodemwaarde en streefwaarde hierop naar boven aangepast zonder het ambitieniveau te wijzigen (ambitieneutraal).

Aantrekkelijk fysiek aanbod



NS zet de reizigers op 1, 2, en 3. Onze reizigers krijgen op het hoofdrailnet een treindienstregeling die aansluit bij hun behoeften door een drempelloze en robuuste deur-tot-deurreis. Samen met onze partners in het OV werkt NS aan verbetering van alle onderdelen van de treinreis.

Punctualiteit

Prestatie-indicator	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019
Reizigerspunctualiteit HRN 5 minuten*	91,6%	90,6%	89,20%	91,1%

* Gewijzigde waarde als gevolg van technische wijzigingen die zijn doorgevoerd in de prestatie-indicatoren

NS wil dat reizigers erop kunnen vertrouwen dat zij op de geplande tijd op hun bestemming komen. Met de prestatie-indicator reizigerspunctualiteit meten we de punctualiteit, waarbij we ook kijken naar gehaalde aansluitingen. De reizigerspunctualiteit op 5 minuten voor het hoofdrailnet kwam in 2017 uit op 91,6% (2016: 90,6%). De stijging is deels te danken aan de nieuwe dienstregeling, die we steeds beter uitvoerden en betrouwbaarder is. Daardoor konden we treinen beter volgens plan inzetten. De eerste twee maanden van het jaar bleef de reizigerspunctualiteit nog achter door de opstartproblemen in de sterk veranderde dienstregeling. In februari hebben we deze grotendeels opgelost. Aansluitingen die op papier klopten maar in de praktijk niet goed haalbaar waren, hebben we bijvoorbeeld aangepast. Ondanks dat kregen we in januari te maken met een grote stroomstoring in Amsterdam en in december met ontregelend winterweer, waarvan het treinverkeer hinder ondervond. Ook hebben onze reizigers in 2017 in vergelijking met het jaar ervoor meer hinder gehad van werkzaamheden aan het spoor.

Programma Hoogfrequent Spoor

Goede punctualiteit is een voorwaarde voor het rijden met een hogere frequentie. NS en ProRail hielden van september tot december een proef voor hoogfrequent spoor, waarbij reizigers tussen Amsterdam, Utrecht, 's-Hertogenbosch en Eindhoven elke tien minuten met een Intercity kunnen reizen. Deze testen waren een belangrijke voorbereiding op de nieuwe dienstregeling die in december van start is gegaan. Reizigers kunnen nu op dit traject elke dag kiezen uit zes Intercity's per uur. Dit vergroot de capaciteit en leidt daarmee tot een betere spreiding van de drukte. De test heeft geleid tot overwegend positieve reacties onder reizigers en medewerkers van NS en ProRail. In 2018 houden we de prestaties op het traject nauwlettend in de gaten om verbeterpunten snel op te pakken. NS en ProRail hebben gezamenlijk een studie gedaan naar mogelijke volgende corridors waarbij een verhoging van de frequentie naar meer intercity's per uur wenselijk is. Hieruit kwamen de corridors Schiphol-Utrecht-Nijmegen en Breda-Eindhoven naar voren als corridors met de hoogste urgentie.

Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders

Prestatie-indicator	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019
Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders op de belangrijke knooppunten*	94,5%	94,1%	93,7%	95,6%

* Gewijzigde waarde als gevolg van technische wijzigingen die zijn doorgevoerd in de prestatie-indicatoren

Voor een voorspelbare reis van deur tot deur is het belangrijk dat reizigers goed kunnen overstappen van een NS-trein op een trein van een andere vervoerder. We meten dit aan de hand van het percentage treinen op het hoofdrailnet dat met minder dan vijf minuten vertraging aankomt op de 18 belangrijkste overstapstations. In 2017 kwam dit uit op 94,5% (2016: 94,1%). Net als bij reizigerspunctualiteit laten deze prestaties zien dat, na opstartproblemen in het begin van het jaar, de nieuwe dienstregeling goed uitvoerbaar is en dat de overstapmogelijkheden op andere vervoerders op orde zijn. Vanaf 2018 meten we dit op alle 28 overstapstations.

Drukke in de trein

Prestatie-indicator	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019
Zitplaatskans HRN*	95,1%	95,1%	94,3%	95,5%
Top tien drukke treinen	2,4%	2,4%	4,9%	4,0%

* Gewijzigde waarde als gevolg van technische wijzigingen die zijn doorgevoerd in de prestatie-indicatoren

Het aantal reizigers groeide in 2017 met 0,8%, onder meer door de aantrekkende economie. Daardoor wordt het steeds drukker in de trein, zeker tijdens het traditioneel drukke najaar. Ook in de spits is vaak sprake van drukke treinen. NS neemt hiervoor al langer maatregelen. Daardoor is het aantal klachten afgelopen najaar in vergelijking met 2016 afgenomen. Vanaf eind augustus tot en met november vond een externe evaluatie van het Programma Vervoercapaciteit plaats in opdracht van het ministerie van IenW. Daaruit blijkt dat NS alle afgesproken maatregelen geïmplementeerd heeft.

Zitplaatskans in de spits op het hoofdrailnet

In 2017 hadden reizigers net zo veel kans op een zitplaats als in 2016 (95,1%) bij een stijgend aantal reizigers. Er waren in 2017 meer treinen beschikbaar op het spoor, onder andere door efficiënter onderhoud en de instroom van de Flirt. In 2017 boden we een recordaantal zitplaatsen: 249.000 (2016: 245.000). Om verdere reizigersgroei te kunnen opvangen, zullen we op de drukste trajecten meer, vaker of langere treinen moeten gaan rijden. In de dienstregeling 2018 rijden we bijvoorbeeld op het traject Amsterdam-Eindhoven met meer treinen, waardoor de capaciteit toeneemt. Op andere trajecten met knelpunten worden treinen verlengd waar dat nog mogelijk is. In sommige spitsreinen blijft het aantal reizigers groeien terwijl de treinen hun maximale lengte al hebben bereikt. Ook lopen we aan tegen de grenzen van de infrastructuur, waarbij naast perronlengte vooral de ruimte in opstel- en behandelcapaciteit de inzetbaarheid van treinen beperkt. Hier werken we aan met ProRail, het ministerie van IenW en regionale overheden. We verleiden reizigers om te spreiden in de spits en te reizen met rustigere treinen aan het begin of einde van de spits of daarbuiten. Dat doen we door beter te informeren over de verwachte drukte in de Reisplanner en door het vermijden van drukke treinen te belonen, bijvoorbeeld via de My OV App die in 2017 uitgebreid is naar 10 drukke reistrajecten. Daarmee kun je punten sparen voor onder meer koffie of een tegoedbon. In de top tien van drukke treinen was de drukte over 2017 2,4% (2016: 2,4%). Dit percentage geeft de kans weer dat een reiziger tijdens de spits geen vervoerplaats heeft op een van de vooraf geselecteerde 10 drukste trajecten.

Toegankelijkheid

NS wil dat iedereen onbelemmerd kan reizen. We werken samen met het ministerie van IenW en belangenorganisaties aan het toegankelijker maken van het reizen per trein. Vorig jaar hebben we sneller dan gepland tien stations voorzien van assistentieverlening. Meer reizigers met een beperking profiteren zo van in- en uitstaphulp. Sinds 10 december 2017 kunnen reizigers bovendien op alle stations met assistentieverlening in- en uitstaphulp boeken, van de eerste tot en met de laatste trein. Daarnaast beschikken nieuwe Flirt-treinen over een schuiftrede die het makkelijker maakt om in- en uit te stappen. Andere treintypen volgen de komende jaren.

Internationale verbindingen

NS verbindt met internationale vervoerspartners grote steden en regio's in Duitsland, België en Frankrijk. Afgelopen jaar steeg het aantal verkochte reizen met 6,4% naar ruim 3 miljoen internationale reizen.

Introductie IC Brussel op HSL-Zuid

NMBS en NS zijn druk bezig met de voorbereidingen en testritten van de Intercity Brussel over de hogesnelheidslijn en koersen op start van deze treindienst vanaf 9 april 2018. De trein zal net als nu 16 keer per dag rijden: 12 keer per dag is Amsterdam Centraal aankomst- en vertrekstation, 4 keer per dag is dit Den Haag HS. Reizigers tussen Amsterdam en Brussel zullen een half uur minder reistijd hebben.

Thalys

NS en partner Thalys hebbende vervoercapaciteit naar Frankrijk verder uitgebreid door vaker met dubbele treinstellen te gaan rijden.

ICE International

Net als bij Thalys breidden we het aanbod van ICE naar Frankfurt uit door met dubbele treinstellen te rijden. Het wegvallen van de CityNightLine van DB is gecompenseerd door een aanpassing van de vroege en late dienstregeling van de ICE International.

Eurostar

Eurostar start vanaf 4 april 2018 met een rechtstreekse treinverbinding vanaf Londen naar Amsterdam. Richting Engeland gebeurt dat voorlopig nog met een overstap op Brussel-Zuid, in afwachting van paspoortfaciliteiten op de Nederlandse vertrekstations. De terminals hiervoor zijn in aanbouw op Amsterdam Centraal en Rotterdam Centraal. NS heeft machinisten en trainmanagers opgeleid om de treinen te kunnen rijden.

Klantbeleving optimaliseren



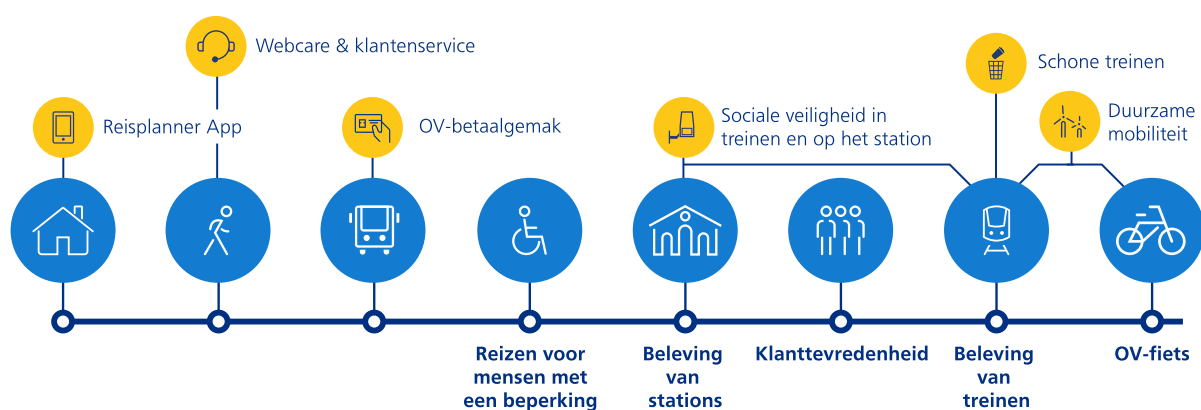
De drie kernbehoeften van onze reizigers zijn controle, waardering en vrijheid. Die bepalen hoe zij hun treinreis beleven. We willen de beleving van de treinreis optimaliseren door waardevolle service en persoonlijke en intuïtieve dienstverlening.

Klanttevredenheid

Prestatie-indicator	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019
Algemeen klantoordeel binnenland HRN	80%	77%	74%	80%

In 2017 waren reizigers op het hoofdrailnet meer tevreden over het reizen per trein dan in 2016. 80% van de reizigers gaf een 7 of hoger, tegenover 77% in 2016. Ze oordelen positiever over de gastvrijheid van de medewerkers van NS, de reinheid van treinen en stations, en stations in het algemeen. De stijging van het klantoordeel volgt uit andere goed scorende operationele kpi's, zoals reizigerspunctualiteit en de kwaliteit van reisinformatie. Uitzondering is de tevredenheid over de beschikbaarheid van zitplaatsen. Die is gelijk gebleven.

De reis van de klant



Gastvrijheid op het station en in de trein

Klantoordeel	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Aanspreekbaarheid NS-personeel in de trein	82%	77%
Vriendelijkheid NS-personeel in de trein	91%	91%
Aanspreekbaarheid servicepersoneel op vertrekstation	84%	80%
Hulpvaardigheid servicepersoneel perron/hal	81%	79%
Vriendelijkheid servicepersoneel vertrekstation	83%	82%

Reizigers zijn meer tevreden over de gastvrijheid van NS. Onze medewerkers en hun managers besteden hier in de trein en op stations voortdurend aandacht aan. In 2017 organiseerden we onder meer gastvrijheidswerkshops en zetten we gastvrijheidsambassadeurs in die ervaringen uitwisselen, zoals bij de omroep in de trein en informatieverschaffing bij ontregelingen.

Genderneutrale omroep

NS vindt het van belang dat iedereen zich welkom voelt. Daarom hebben we er met ingang van de dienstregeling 2018 voor gekozen om reizigers voortaan bij voorkeur aan te spreken met 'beste reizigers' in plaats van 'dames en heren' in omroep en in correspondentie.

Beleving van treinen

Treinbelevingsmonitor	Trein	Treinreis
Sprinter	79% (2016: 77%)	83% (2016: 81%)
Intercity	85% (2016: 85%)	86% (2016: 87%)

De Treinbelevingsmonitor monitort jaarlijks onder 24.000 reizigers de waardering over de kwaliteit van de trein en de treinreis en 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 2016 en 2017 gaf 85% van de reizigers een 7 of hoger voor de Intercity's. Wat betreft het oordeel over de Sprinters was er een stijging: van 77% in 2016 naar 79% in 2017, met name door de komst van nieuwe treinen.

Schone treinen

NS wil dat reizigers kunnen reizen in schone treinen en via schone stations. Daarom reinigen we die dagelijks. 62% van de reizigers gaf de reinheid van treinen vorig jaar een 7 of hoger (2016: 58%). De inzet van schoonmakers tijdens de treinreis (care-on-track) leverde veel positieve reacties van reizigers op. Het aantal treinen dat we elke nacht aan de binnenkant volledig schoonmaken, is bovendien gestegen. Ook met innovatie – gebruik van speciale folie en coating – verbeteren we onze schoonmaakprestaties. We hebben ook gewerkt aan het voorkomen dat treinen ongereinigd gaan rijden en aan 100%-service op de servicebedrijven. Dit initiatief van de servicebedrijven startte in 2017 en heeft als doel de serviceprocessen te verbeteren, zodat treinen volgens plan schoon en goed worden opgeleverd. In 2018 richtten we ons op het vermijden van negatieve uitschieters. Het klantoordeel over de reinheid van stations steeg eveneens: van 75% (2016) naar 78% vorig jaar.

Klantenservice en webcare

Aantal contacten per maand	Social media	E-mail	Telefoon
285.200	63.800	32.800	163.800

Reizigers die ons online of via telefoon benaderen vinden de dienstverlening beter dan reizigers die een brief of e-mail sturen. Dit komt doordat online of telefonisch contact vaak direct tot een oplossing leidt. De waardering van klanten voor de klantenservice was over 2017 een 7,5. Dit is hoger dan 2016 (7,4).

Mijn NS verbeterd

De persoonlijke MijnNS-omgeving van reizigers op de website van NS is afgelopen jaar verder verbeterd. De website is overzichtelijker en persoonlijker gemaakt en biedt reizigers daardoor meer inzicht in de dienstverlening van NS. Ze kunnen er hun reishistorie nakijken en aanvragen doen voor terugbetaling bij een vergeten check-in of check-out. De uitstraling van de MijnNS-omgeving sluit aan op de rest van NS.nl.

Betaalgemak in het openbaar vervoer

Reizigers waarderen het als ze snel en gemakkelijk voor hun reis kunnen betalen. Hiervoor voerden we diverse verbeteringen door. Zo hebben we onder de naam NS Flex het reizen op rekening geïntroduceerd bij een kleine groep bestaande klanten. Ze betalen dan achteraf voor hun treinreizen. Als de proef succesvol verloopt, volgt een brede uitrol in 2018. Daarnaast hebben we in nauwe samenwerking met de OV-sector, telecomproviders en banken proeven gedaan met het betalen via de mobiele telefoon en met de bankpas. Er vinden voorlopig geen ontwikkelingen plaats op het betalen via mobiel. Voorbeelden van overige verbeteringen:

- Online geld terugvragen bij vertraging is nu ook mogelijk voor e-tickets.
- NS kan vergeten check-outs automatisch herstellen dankzij aansluiting op de landelijke uitcheckgemist-service van Translink.
- De dienst NS Extra is uitgebreid met campagnes op trajecten waar werkzaamheden plaatsvinden.
- Bij online aankoop van een abonnement kunnen klanten zich direct aanmelden voor NS Extra.
- Vervoerbewijzen op NS.nl en in de reisplanner app beschikbaar als *mobile tickets*.
- Bij aanschaf van een abonnement direct kiezen voor OV Fiets of 24/7-stalling.
- De kaartautomaten op de stations zijn vernieuwd.

Gebruik van de OV-chipkaart

Elke werkdag checken zo'n 650.000 reizigers met hun OV-chipkaart in en uit. Via de dienst NS Extra is het mogelijk een 'check uit alert' in te schakelen en is het eenvoudiger om een abonnement te beëindigen. In 2017 gaf 86% van de reizigers een oordeel van een 7 of hoger (2016: 83%). De stijging komt deels door gewenning aan de kaart en het systeem, en deels door verbeteringen die NS doorvoert. Reizigers kunnen bijvoorbeeld via de Reisplanner transacties inzien en ze hoeven aan de balie geen kosten meer te betalen om saldo van de kaart af te halen.

Sinds 2017 doet NS geen apart onderzoek meer naar de tevredenheid over de OV-chipkaart. Dit programma is vorig jaar geëindigd en daarmee ook de behoefte aan een uitgebreide rapportage. Relevante vragen zijn ondergebracht in bestaande tevredenheidsonderzoeken.

Prettige tijdsbesteding

Uit klantonderzoek blijkt dat reizigers vinden dat ze hun reistijd afgelopen jaar beter en aangenamer konden besteden dan in 2016. We hebben onder meer de wifisnelheid verhoogd van 450 naar 600 mbps. Daarnaast hebben we afgelopen jaar onder meer het programma 'Experience Trains' opgesteld om reizigers onderweg te verrassen. Voorbeelden hiervan zijn de treinbioscoop tijdens het filmfestival IFFR in Rotterdam, de Pinkpop Express en de speciale coupés tijdens het evenement GLOW in Eindhoven. Verder zijn we het programma 'Inspiring Journeys' gestart om reizigers inspirerende faciliteiten (zowel qua interieur als digitaal) te bieden voor onderweg. Tijdens de Dutch Design Week hebben we geëxperimenteerd met innovaties als The Hood (nieuwe visie op entree van de trein), Luisterruit (podcasts voor in de trein), Ontspannen met MindfulNS, Spoorwijs om sociale interactie te stimuleren en Reis je fit om het actief staan en zitten te faciliteren. Veel klanten waardeerden de initiatieven uit de programma's Experience Trains en Inspiring Journeys.

Sociale veiligheid

Prestatie-indicator	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019
Klantoordeel sociale veiligheid in de trein op het station	88%	87%	81%	83%

Het veiligheidsgevoel van reizigers op stations en in de trein is in 2017 gestegen. 88% geeft een 7 of hoger, tegenover 87% in 2016. Afgelopen jaar hebben we verschillende maatregelen genomen om de sociale veiligheid verder te verbeteren. Sinds juni zijn er bijvoorbeeld op uitgaansavonden na 22.00 uur twee conducteurs op de trein. Hiervoor hebben we extra hoofdconducteurs geworven. Op overige avonden zetten we zogeheten flexibele service- en veiligheidsteams in. Hiervoor zijn extra Veiligheid & Servicemedewerkers geworven. Het effect van deze maatregel op de sociale veiligheid van reizigers en medewerkers hebben we eind 2017 onderzocht. De resultaten worden in 2018 bekend. Verder hebben we onze methodiek van registratie verbeterd en hebben we in overleg met ProRail, de politie en de Nationaal Coördinator Terrorisme en Veiligheid maatregelen tegen terrorisme op diverse punten geactualiseerd in ons veiligheidssysteem.

Om de veiligheid voor reizigers en medewerkers op stations en in de trein te verbeteren, plaatst NS poortjes op stations. Eind 2017 stond het aantal stations met poortjes op 74. Afgelopen jaar zijn de poortjes gesloten op twee grote stations: Amsterdam Centraal en Utrecht Centraal. De sluiting verliep op beide stations soepel. Reizigers geven aan dat ze zich door de poortjes veiliger voelen en verwachten dat die leiden tot minder zwartrijders. De poortjes zorgen er ook voor dat reizigers niet vergeten om in- en uit te checken.

Stations van wereldklasse



We bieden op de stations voorzieningen waarmee bezoekers prettig op het station kunnen verblijven en hun tijd optimaal kunnen benutten. De stationsbeleving bepaalt voor 25% het klantoordeel van de reiziger.

Beleving van stations verbeterd

Samen met ProRail en overheden verbouwt en vernieuwt NS Stations veel stations. Daarbij staan de beleving en gemakkelijke transfer centraal. NS Stations biedt bezoekers op de stations diverse voorzieningen, onder andere gebaseerd op hun grootte, zodat ze er prettig kunnen verblijven en hun tijd optimaal kunnen benutten. Met toegankelijk en gastvrij personeel, reisinformatie over het gehele OV, goede bereikbaarheid en een makkelijke overstap op bus, tram, metro en OV-fiets. De beleving op stations is ook voor NS Stations van belang want het bepaalt voor 25% het algehele klantoordeel. In 2017 zette de stijging van het landelijk klantoordeel over stations door: het percentage dat een 7 of meer geeft, steeg van 70% in 2016 naar 73% in 2017. De grote stations (top 47) behaalden in 2017 een score van 77%, de kleine stations noteerden 64%.

Gastvrij en prettig verblijf

In 2017 heeft NS Stations met ProRail, overheden en commerciële partijen het verblijf op veel stations verbeterd. We hebben geïnvesteerd in faciliteiten die de gastvrijheid verhogen, ook op de kleine stations. Voorbeelden daarvan zijn fiets- en autoparkeren, en voorzieningen waar bezoekers hun tijd op het station prettig kunnen doorbrengen. We zoeken naar geschikte invullingen voor leegstaande ruimtes op het station om de beleving en sociale veiligheid te bevorderen. Sinds vorig jaar heeft elk station ook een eigen stationsmanager.

Verbeterde wachtvoorzieningen

In 2017 zijn op 11 stations wachtvoorzieningen vernieuwd. In 2017 is er op station Driebergen-Zeist ook een nieuwe StationsHuiskamer geopend, waarmee het totale aantal stations met een StationsHuiskamer op 11 uitkomt. StationsHuiskamers bieden bezoekers een prettige plek met voorzieningen als koffie, stopcontacten, een toilet en reisinfo.

Toiletten op stations

Afgelopen jaar zijn op 15 locaties toiletvoorzieningen veiliger, comfortabeler en toegankelijker gemaakt. Op de grotere stations heeft NS Stations deze toiletten in concessie uitgegeven aan Sanifair. In 2018 worden 3 locaties verbouwd naar het 'Sanifair concept'. Hier is onder meer toezicht van een medewerker en vindt veelvuldig schoonmaak plaats.

Schone stations

NS Stations is verantwoordelijk voor het schoon houden van alle stations, ongeacht welke vervoerder op het station stopt. Uit onderzoek blijkt dat bezoekers sommige aspecten van de schoonmaak, zoals vloeren, banken en prullenbakken, belangrijker vinden dan andere. Extra aandacht hiervoor verbetert de klantgerichtheid.

In het najaar van 2017 zijn de wintermaatregelen geoptimaliseerd, waardoor het voor schoonmaakbedrijven gemakkelijker is om snel te reageren op veranderend weer en bezoekers het station onder alle weersomstandigheden zo goed mogelijk kunnen gebruiken.

Stations in verbouwing

In 2017 waren verschillende stations in verbouwing. Zo werkten NS Stations en ProRail onder andere aan de stationsentrees aan de noord- en zuidzijde van station Eindhoven. Het station wordt begin 2018 officieel geopend. In Tilburg hebben we de oude stationshal gerenoveerd en weer in gebruik genomen als passage en wachtruimte. Aan het monumentale dak wordt nog gewerkt.

Op Amsterdam Centraal hebben we in mei de gerenoveerde voormalige Wchtkamer 3e klasse en corridors naar de horeca aan het eerste perron geopend. Bezoekers kunnen deze zaken via twee nieuwe trappen ook na de sluiting van de poortjes bereiken. In augustus is de poortvrije Amstelpassage geopend aan de oostzijde van Amsterdam Centraal. Hier vinden bezoekers een tijdelijke verzameling van 19 pop-upwinkels. Op perron 15b op Amsterdam Centraal komt een locatie voor de veiligheids-, paspoort- en immigratiecontroles voor reizigers van de Eurostar naar Londen. Deze voorbereidingen treffen we ook voor Rotterdam Centraal.

De verbouwingen van de stations Leeuwarden, Heerlen, Assen, Driebergen-Zeist en Den Haag Hollands Spoor zijn in volle gang. Dat geldt ook voor de stationsomgeving van Amsterdam Amstel als opmaat naar de verbouwing van het station in 2019. Ook zijn we gestart met de voorbereidingen van de nieuwbouw van station Ede-Wageningen en Rotterdam Alexander en de spooroverbouw op station Zaandam.

Dit jaar zijn in opdracht van NS Stations de OV Servicewinkels in Schiphol, Eindhoven Noord- en Centrumzijde en Leeuwarden verbouwd. In totaal zijn in 2017 ongeveer 60 diverse winkelverbouwingen uitgevoerd.

Veiligheid op het station

In 2017 hebben we de veiligheid voor de bezoekers en de medewerkers op de stations, kantoor en in de winkels op de stations verder verbeterd. Met veiligheidsrondes, veiligheidstargets, incidentonderzoek en communicatie werken we aan een veiligheidscultuur waarin we open zijn over veiligheidsrisico's en incidenten. Zo kunnen we van en met elkaar leren en processen verbeteren.

Voor- en natransport

Fietsparkeren

43% van de treinreizigers komt met de fiets naar het station. Zij kunnen gebruikmaken van zo'n 130.000 bewaakte stallingsplaatsen, ruim 320.000 onbewaakte stallingsplaatsen en ruim 13.000 fietskluizen bij de stations. ProRail en NS Stations ontwikkelen samen met partners fietsenstallingen waar treinreizigers hun fiets op een gemakkelijke en prettige manier kunnen stallen. Onder meer met de eerste 24 uur gratis stallen (in 20 fietsenstallingen), digitale verwijzing naar vrije plekken, gebruik van de OV-chipkaart en een uniforme uitstraling. In 2017 zijn NS Stations en ProRail met diverse gemeenten overeengekomen deze services aan te bieden in de fietsenstallingen bij stations. Daarnaast hebben we in 2017 nieuwe fietsenstallingen geopend op Utrecht Centraal, Amsterdam Centraal en Delft.

Zelfservice fietsenstalling

Op station Bilthoven en station Heerenveen heeft NS Stations een proef gedaan met stallingen met zelfservice. Onderdeel hiervan zijn een open en ruime entree, toegang met betaalpas en OV-chipkaart en aanbod van OV-fietsen. Deze proef leidde tot een beter klantoordeel (77% gaf een 8 of hoger ten opzichte van 46% in andere stallingen) en effectievere benutting van de stalling. NS en ProRail gaan € 8 miljoen investeren in de ombouw van de 45 tot 50 geautomatiseerde stallingen naar dit nieuwe concept.

Fiets & Service

In 2017 openden we een Fiets & Service op station Groningen, Den Haag Centraal (tijdelijke F&S), Utrecht Centraal, Leeuwarden (tijdelijke F&S), Amsterdam Centraal en Amersfoort (tijdelijke F&S). Fiets & Service is een formule voor fietsreparatie, fietsonderdelen en fietsaccessoires. In totaal waren er eind 2017 22.

OV Fiets

In 2017 maakten particuliere en zakelijke gebruikers samen ruim 3,1 miljoen ritten (2016: 2,4 miljoen) met OV Fiets. We hebben in 2017 1.000 OV-fietsen gerecycled en het aantal fietsen uitgebreid met 6.000 OV-fietsen om te kunnen voldoen aan de groeiende klantvraag. Daarmee komt het totale aantal fietsen op circa 14.500 fietsen (2016: 8.500). Vanaf 1 januari 2017 is het jaarabonnement OV Fiets afgeschaft en wordt alleen de ritprijs in rekening gebracht. In de Reisplanner Extra kan de reiziger vooraf zien of op een station een OV-fiets te huur is.

Autoparkeren

7% van de treinreizigers komt met de auto naar het station en parkeert daar. In 2017 zijn er ruim 1.000 extra P+R-plekken bijgekomen, 1.059 plekken werden verbeterd. Het aantal P+R-plaatsen in stationsomgevingen is nu ruim 44.000 (2016: 35.000). Verder hebben we drie nieuwe parkeerlocaties geopend bij de stations Zutphen, Den Bosch en Driebergen-Zeist. Deze laatste is de eerste energieneutrale parkeergarage van Nederland.

NS Zonetaxi

De NS Zonetaxi is te gebruiken vanaf 137 locaties en brengt treinreizigers voor vaste tarieven van en naar het station. In 2017 zijn er ruim 10.000 nieuwe abonnees bijgekomen (totaal: 44.000). Net als in 2016 hebben abonnees het afgelopen jaar ruim 18.000 ritten gemaakt.

Retail op het station

Het uitgangspunt van het retailbeleid van NS Stations is dat aan de markt wordt overgelaten wat de markt zelf het beste kan. Dit is afgelopen jaar verder ingevuld. Naast Kiosk, StationsHuiskamer en Railcatering blijft NS ook de formules AH to go en Julia's zelf exploiteren. De overdracht van de formules Starbucks, HEMA, Broodzaak en Smullers is naar verwachting in het voorjaar van 2019 afgerond. Gedurende de strategieperiode 2016-2019 zal NS de retailformules blijven evalueren om zo tot onderbouwde keuzes te komen of zij in aanmerking komen voor het uitgeven in concessie. Om de bezoeker een goed en gevarieerd aanbod te blijven bieden, houdt NS de regiefunctie.

De keuze om de formules AH to go en Julia's in eigen exploitatie voort te zetten is gemaakt op basis van het oorspronkelijke uitgangspunt dat wij aan de markt laten wat de markt inmiddels zelf kan. De formule AH to go is de meest ontwikkelde *convenience to go* formule in zijn soort en hoort daarmee op het station. Wij houden de formule in eigen exploitatie om zelf maximaal invloed te kunnen behouden op het brede aanbod aan de reiziger waarin deze formule voorziet. De formule Julia's voorziet in de behoefte van de reiziger en wordt door de reiziger hoog gewaardeerd. Tegelijkertijd zien wij in de markt nog geen andere ervaren *to go* pastaformule en denken wij zelf de formule Julia's nog verder te kunnen ontwikkelen.

Verbeteringen formules

Diverse retailformules zijn in 2017 vernieuwd. In de tweede helft van 2017 is AH to go met de ombouw gestart van 21 winkels op stations. Kiosk heeft nieuwe perron-Kiosken geopend naar voorbeeld van eerder vernieuwde Kiosken op de grote stations. We verwachten ongeveer dertig Kiosk-locaties per jaar om te bouwen.

Smullers heeft in 2017 geïnvesteerd in een nieuwe automatiek, waar klanten ook met creditcard, debetcard en smartphone snacks uit de muur kunnen krijgen. Verder kunnen bezoekers nu bij circa 300 snoep- en frisdrankautomaten op zo'n 70 stations contactloos betalen.

LTSA en stations

De LTSA (Lange Termijn Spoor Agenda) van het ministerie van IenW is een langetermijnvisie om het reizen met de trein structureel te verbeteren. Onderdeel is het creëren van aantrekkelijke stations voor reizigers, vervoerders en gemeenten. De ambitie van NS sluit aan bij deze wensen. In het programma Verbeter Aanpak Stations hebben ProRail en NS Stations ambities vastgesteld waar we in de programmaperiode 2015-2017 aan hebben gewerkt. Concreet hebben we in 2017 samengewerkt met vervoerders en gemeenten aan onder meer:

- Voorbereidingen voor grote, digitale reisinformatieschermen op Utrecht Centraal, Den Haag Centraal, Rotterdam Centraal en Schiphol in 2018.
- Verbetering van de stationsplattegronden. Na Arnhem Centraal, Den Haag Centraal en Utrecht Centraal krijgen in 2018 alle 50 grote stations deze nieuwe stationsplattegronden waarop de looproutes van en naar de treinen en alle voorzieningen te zien zijn.
- Schouwronde op stations met Locov.
- Informatiepunt voor reizigers op kleinere stations, mede voor de zichtbaarheid van het station en verbetering van de informatievoorziening.

Compliance

We willen voldoen aan geldende wet- en regelgeving. NS Stations heeft inmiddels met alle spoorvervoerders contracten gesloten waarin zij allemaal tegen dezelfde voorwaarden en gelijke tarieven huren op de stations. Bij de concessiewisselingen in Limburg (december 2016) en bij de lijn Zwolle-Enschede-Zwolle-Kampen (december 2017) hebben we eraan bijgedragen dat de nieuwe vervoerders tijdig hun nieuwe treindienst konden starten. Integriteit en integer handelen is belangrijk. De NS Gedragscode kent voor NS Stations een aanvulling, gericht op vastgoed. Om de gedragscode in de praktijk levend te houden, hebben in 2017 gesprekken plaatsgevonden, zowel in teamverband als tussen manager en medewerker.

Prestaties HSL-Zuid



Op de HSL-Zuid werken we hard aan verbetering van de prestaties. We willen dat onze reizigers een betrouwbare dienstverlening ervaren. Hiervoor besteden we continu aandacht aan alle stappen in de bestaande dienstverlening, zoals punctualiteit en zitplaatskans, en introduceren we robuust nieuwe diensten.

Klanttevredenheid op de HSL-Zuid

Prestatie-indicator	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	77%	78%	68%	73%

Het algemeen klantoordeel HSL-Zuid volgt uit de klantoordelen voor IC direct en Thalys. 77% van de reizigers gaf voor het reizen met de HSL-Zuid een 7 of hoger. Dit is lager dan 2016 (78%). Met name de tevredenheid over de beschikbaarheid van zitplaatsen in de IC direct scoort slechter dan in 2016. Dit komt doordat de zitplaatskans in de spits op de HSL-Zuid ook verslechterd is door de sterke reizigersgroei. De punctualiteit op de HSL-Zuid is wel verbeterd, en het aantal uitgevallen treinen verminderd.

De klantoordelen over de Thalys zijn verbeterd. Reisinformatie en stiptheid vallen daarin positief op, maar ook gastvrijheid en tijdsbesteding zijn beter dan het jaar ervoor.

IC direct

De introductie van de nieuwe IC Den Haag-Eindhoven zorgde met name de eerste maanden voor een dip in de prestaties door het complexe systeem en product. We hebben in 2016 een verbeterprogramma met maatregelen voor IC direct opgesteld, dat moet zorgen voor verbetering van de resultaten. Zo nodig voegen we maatregelen aan het verbeterpakket toe. In 2017 ging het onder meer om verbetering en uitbreiding van de HSL-opleiding en begeleiding van machinisten, sturing op vertrekpunctualiteit en technische maatregelen.

Op tijd reizen op de HSL-Zuid

Prestatie-indicator	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019
Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid*	83,5%	81,7%	82,5%	84,1%

* Gewijzigde waarde als gevolg van technische wijzigingen die zijn doorgevoerd in de prestatie-indicatoren

De reizigerspunctualiteit op 5 minuten op de HSL-Zuid wordt bepaald door de punctualiteit van de IC direct en de IC Den Haag-Eindhoven. De reizigerspunctualiteit op 5 minuten kwam in 2017 uit op 83,5% (2016: 81,7%). De HSL-Zuid is erg kwetsbaar voor verstoringen die leiden tot vervolguital en vertragingen en daarmee grote impact hebben op de prestaties. De start met de introductie van de Intercity Den Haag-Eindhoven en een volledig nieuwe dienstregeling drukt sterk op het jaarcijfer door achterblijvende prestaties in de eerste maanden. De punctualiteit van de binnenlandse HSL-treinen is in 2017 verbeterd door het doorvoeren van verbetermaatregelen, onder meer telefonische begeleiding voor machinisten door machinisten bij een stranding, het direct sturen op de vertrekpunctualiteit van de IC direct en IC Den Haag-Eindhoven, het inzetten van vertrekassistenten op Amsterdam Centraal en Rotterdam Centraal, verscherpte aandacht op het op tijd veilig zetten van seinen en verscherpte monitoring. Om de prestaties van onze diensten op de HSL-Zuid (Eindhoven-Den Haag en IC direct) te verbeteren en de voorbereiding van de introductie van nieuwe diensten (Eurostar en IC Brussel) op de HSL-Zuid in goede banen te leiden, is er het Verbeterprogramma IC direct. Dat programma vervolgen we in 2018. Ondanks de voortdurende focus op prestatieverbetering op de HSL, zal de introductie van IC Brussel in 2018 leiden tot een tijdelijke dip in de prestaties door toegenomen drukte en complexiteit op de HSL-Zuid.

Zitplaatskans HSL-Zuid

Prestatie-indicator	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019
Zitplaatskans in de spits (HSL-Zuid)*	96,8%	97,3%	91,2%	94,9%

* Gewijzigde waarde als gevolg van technische wijzigingen die zijn doorgevoerd in de prestatie-indicatoren

Tijdens spitsuren was de zitplaatskans op de HSL-Zuid in 2017 96,8% (2016: 97,3%). De IC direct is een populaire trein en kende in 2017 een hoge reizigersgroei van 16%. Doordat NS tot de introductie van het nieuwe Intercitymaterieel geen extra rytuigen kan inzetten, wordt de zitplaatskans op de HSL-Zuid beïnvloed door de reizigersgroei en de uitval van treinen. Om de uitval verder terug te dringen loopt een verbeterprogramma, maar vanwege de sterke reizigersgroei is de verwachting dat deze indicator in de toekomst verder zal dalen.

Over NS en de HSL-Zuid

Na het uit dienst nemen van de V250 in 2013 heeft NS afspraken gemaakt over een alternatief HSL-treinaanbod: een mix van hogesnelheidstreinen en Intercity's. Ook is er afgesproken meer treinen te laten rijden over de hogesnelheidslijn door de komst van binnenlandse Intercity's van en naar het hoofdrailnet. Tot slot zegde NS toe meer buitenlandse bestemmingen te gaan bedienen via de HSL-Zuid (Lille en straks Londen) en om de frequentie van Thalys flink te verhogen.

In 2013 startte NS met Intercity direct Amsterdam-Breda en een jaar later herstelde NS de Benelux-verbinding. Deze rijdt, als Intercity Brussel, weer elk uur tussen Amsterdam en Brussel zonder toeslag en reservering via onder andere Schiphol, Den Haag en Rotterdam. De Thalys ging van 8 naar 14 ritten per dag en de Franse stad Lille werd twee keer per dag toegevoegd als bestemming. In april 2017 is de Intercity Den Haag-Eindhoven geïntroduceerd. Deze trein rijdt deels over de HSL-Zuid en reizigers op het hele traject hebben 11 minuten minder reistijd.

Treinritten per dag

De Intercity direct over de HSL-Zuid biedt tussen Amsterdam en Breda 70 ritten per dag. Tussen Amsterdam en Rotterdam zijn dat er dagelijks 62: elk kwartier een trein per richting tussen Amsterdam en Rotterdam, twee per uur rijden door naar/vanaf Breda. Daarnaast rijdt Thalys 14 treinen per dag van Amsterdam naar Brussel, 10 daarvan rijden dagelijks door naar Parijs en 2 keer per dag gaat een trein naar Lille. Met de treindienst tussen Den Haag en Eindhoven rijdt NS in totaal 233 treinritten per dag over de HSL-Zuid.

Treinritten per dag op de HSL-Zuid	2013	2017
Intercity direct		
Amsterdam-Breda		70
Amsterdam-Rotterdam		62
Intercity Den Haag-Eindhoven		73
Thalys		
Amsterdam-Parijs	8	26
Amsterdam-Lille	2	2

Treinritten per dag op de HSL-Zuid	Vanaf april 2018
Intercity Brussel	16
Eurostar	4

Dat aantal neemt komende jaren toe. Eurostar start vanaf 4 april 2018 met een rechtstreekse treinverbinding vanaf Londen naar Amsterdam. Richting Engeland gebeurt dat voorlopig nog met een overstap op Brussel-Zuid, in afwachting van paspoortfaciliteiten op de Nederlandse vertrekstations. NMBS en NS zijn druk bezig met de voorbereidingen en testritten van de Intercity Brussel over de hogesnelheidslijn en koersen op start van deze treindienst vanaf 9 april 2018. De trein zal net als nu 16 keer per dag rijden: 12 keer per dag is Amsterdam Centraal aankomst- en vertrekstation, 4 keer per dag is dit Den Haag HS.

Complexiteit HSL-Zuid

De HSL-Zuid is complex. De combinatie van infrastructuur, beveiliging, materieel en dienstregeling is uniek. Over de HSL rijden diverse type treinen in hoge frequentie. De HSL-lijn bestaat uit zowel nieuw aangelegd als conventioneel spoor. Treinen die over de HSL rijden, zoals Den Haag-Eindhoven, Intercity direct en straks Intercity Brussel en Eurostar, hebben hierdoor op hun traject te maken met meerdere systeemovergangen voor zowel stroomvoorziening als beveiligingssysteem. Dit alles zorgt voor een hoge storingsgevoeligheid. Storingen kunnen al snel grote gevolgen voor reizigers hebben.



Perfekte uitvoering



Gemiddeld genomen is NS in de afgelopen jaren beter gaan presteren. We rijden vaker op tijd en geven betere reisinformatie. Onze basisprestatie voor reizigers verbetert continu door de dienstregeling conform plan uit te voeren, door snelle besluitvorming en door goede reisinformatie bij verstoringen.

Reizigerspunctualiteit 15 minuten op het hoofdrailnet

Prestatie-indicator	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019
Reizigerspunctualiteit HRN 15 minuten*	97,4%	97,3%	96,7%	97,3%

* Gewijzigde waarde als gevolg van technische wijzigingen die zijn doorgevoerd in de prestatie-indicatoren

De Reizigerspunctualiteit 15 minuten op het hoofdrailnet was over 2017 97,4% (2016: 97,3%). Net als bij de 5-minutenindicator werpt een uitvoerbaar en betrouwbaar plan van de dienstregeling zijn vruchten af. Omdat de kpi Reizigerspunctualiteit wordt beïnvloed door de betrouwbaarheid van de infrastructuur en materieel, probeert NS de betrouwbaarheid en kwaliteit van de treinen optimaal te houden en te verbeteren. We hebben in het eerste halfjaar van 2017 software in nieuwe Sprinters aangepast, waardoor het aantal deur- en tredestoringen daalde. Dankzij een nieuwe aanpak is de introductie van nieuwe Flirt-treinen op het hoofdrailnet naar tevredenheid verlopen. Een onderdeel van deze aanpak is dat monteurs van NS tijdens de fabricage van de treinen meelopen in de fabriek.

Reisinformatie verbeterd

Prestatie-indicator	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	83,2%	82,0%	75,0%	80,0%

Jaarlijks geeft NS meer dan 500 miljoen reisadviezen over het reizen met de trein, werkzaamheden en verstoringen. Met goed en tijdig advies kunnen reizigers betere keuzes maken. In 2017 gaven we in 83,2% van de gevallen in de trein en op het station tijdig informatie over ontregelingen. Dat was hoger dan in 2016 (82,0%). Op stations hebben we de systemen verbeterd, zodat informatieborden vaker tijdig juiste informatie tonen. Daarnaast is de beschikbaarheid van reisinformatie op de schermen in de treinen verbeterd door aanpassingen in de software en betere sturing van leveranciers van informatie.

Reisplanner uitgebreid

Doorlopend verbeteren we de Reisplanner Xtra app en de reisplanner op NS.nl. We voegen functionaliteiten toe waarvan uit onderzoek blijkt dat ze de meeste waarde hebben voor de klant. In 2017 hebben we de informatie in de Reisplanner Xtra meer gebaseerd op de locatie, het gedrag en het moment van gebruik door de reiziger. Afgelopen jaar hebben we ook een volledig vernieuwde Reisplanner Xtra app gelanceerd, met meer focus op de volledige reis van deur tot deur. De reiziger kan de app aanpassen naar eigen behoefte door widgets toe te voegen, bijvoorbeeld voor favoriete reizen. Verder geeft de app informatie over bus, tram en metro (gps-positie, tijden, lijnen en haltes) en is informatie bij verstoringen in lijn met de informatieborden op de stations. Het is voor NS.nl en de Reisplanner Xtra app niet nodig om in te loggen om van de nieuwe functionaliteiten gebruik te maken.

Reisinformatieborden

Afgelopen jaar hebben we onderzoek gedaan naar plaatsing van grote schermen met actuele treinreisinformatie, inclusief verstoringeninformatie, op Utrecht Centraal, Amsterdam Centraal, Rotterdam Centraal en Den Haag Centraal. Uit het onderzoek blijkt dat de aanwezigheid van schermen een relatief grote bijdrage levert aan het algemeen klantoordeel van onze reizigers. NS heeft besloten om deze reisinformatieschermen in 2018 te plaatsen.

Reisinformatie in de treinketen

Prestatie-indicator	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Bodemwaarde 2017	Streefwaarde 2019
Reisinformatie in de treinketen	86,3%	85,8%	78,0%	83,1%

De prestatie-indicator Reisinformatie in de treinketen geeft bij treinen met een vertrekvertraging of spoorwijziging aan of de reisinformatie vijf minuten voor het werkelijke vertrek van de trein juist was. De prestatie in 2017 (86,3) verbeterde ten opzichte van 2016 (85,8%). De performance ligt daarmee op een stabiel, hoog niveau. Wanneer de kwaliteit van de informatie uit onze systemen stabiel en betrouwbaar is, kunnen we tijdig de juiste informatie op de borden tonen.

Samenwerking met partners in het OV

Werkzaamheden aan het spoor leiden vaak tot hinder voor reizigers. Om overlast zo veel mogelijk te beperken, werken we samen met onze partners in het OV. Met ProRail voeren we overleg over het tijdstip en de wijze waarop werkzaamheden plaatsvinden, en kijken we hoe we de werkzaamheden op de lange termijn slim kunnen organiseren. Met andere OV-bedrijven maken we afspraken over vaste omreisroutes bij geplande werkzaamheden. Zo kunnen we reizigers vooraf beter informeren en een alternatief bieden met zo min mogelijk extra reistijd. Vorig jaar hebben we bij 8 buitendienststellingen van 52 uur of langer gebruik gemaakt van de vervoerscapaciteit van andere vervoerders zoals RET, GVB, U-OV en Connexxion.

Samenwerking in de regio

Sinds de dienstregeling 2017 rijdt in Limburg Arriva naast NS. Reizigers in Limburg kunnen met een OV-chipkaart bij beide vervoerders reizen en enkele kaartsoorten zijn bij beide vervoerders geldig (afhankelijk van de concessie). Bij buitendienststellingen en stremmingen werken we samen om reizigers een alternatief te bieden. Ook maken we afspraken over efficiënte en nuttige inzet van veiligheid- en servicepersoneel.

Dienstregeling 2018

In 2017 is de dienstregeling volledig nieuw ontworpen. De dienstregeling voor 2018, die op 10 december 2017 van start ging, bouwt daar op voort. Dat leverde voor het overgrote deel van de reizigers een verbetering op, maar omdat de ruimte op het spoor beperkt is soms ook een verslechtering op voor anderen. De belangrijkste verandering in de nieuwe dienstregeling is de tienminutentrein die zeven dagen per week tussen Amsterdam, Utrecht en Eindhoven rijdt. Dat betekent een kortere wachttijd en vaker een zitplaats. Veel aanpassingen vinden rond 's-Hertogenbosch plaats om de tienminutentrein en meer rechtstreekse Sprinterverbindingen mogelijk te maken. Bijvoorbeeld tussen Arnhem en Dordrecht en in de spits tussen Oss en Deurne. De reistijd van de Sprinter tussen Eindhoven en 's-Hertogenbosch wordt korter. In totaal zijn er met de introductie van de nieuwe dienstregeling per werkdag zo'n 130 treinen meer gaan rijden. Overige veranderingen:

- Extra treinen tussen Meppel en Leeuwarden
- In de spits meer Sprinters tussen Utrecht Centraal en Houten Castellum
- Reistijdverkorting in de spits tussen Zeeuwse steden en de Randstad, in de drukke richting
- In de avond en weekenden meer Intercity's van Utrecht Centraal naar Eindhoven, Schiphol Airport en Nijmegen
- Op zondag vier in plaats van twee Intercity's per uur tussen Alkmaar en Amsterdam Centraal
- Rechtstreekse trein van Enkhuizen naar Utrecht en verder naar Eindhoven en Heerlen

Bij het maken van een nieuwe dienstregeling werken we intensief samen met andere spoorvervoerders. Ook informeren we andere vervoersaanbieders, zoals busmaatschappijen, tijdig over onze plannen, zodat ze hierop kunnen anticiperen.

Beter en Meer: verbeteringen op en rond het spoor

In het programma Beter en Meer werken NS en ProRail samen aan betere prestaties op het spoor. Om het reizen met de trein aantrekkelijker te maken is een betrouwbaardere treindienst nodig ('Beter') en verhoging van de frequentie ('Meer'). Onderdeel van Beter en Meer is de Verbeteraanpak Trein, waarin we hebben gewerkt aan hoogfrequent vervoer tussen Eindhoven en Amsterdam.

Be- en bijsturing

Het programmaonderdeel Be- en Bijsturing van de Toekomst is erop gericht het treinverkeer na een verstoring zo snel mogelijk te herstellen. Dit hebben we verbeterd door:

- de oprichting van het Centraal Monitor- en Beslisorgaan in maart 2017 voor snellere besluitvorming over een alternatief plan bij verstoringen;
- de lancering van het nieuwe communicatiesysteem Spoorweb voor de be- en bijsturing tussen ProRail en vervoerders;
- de invoering van vooraf gedefinieerde bijsturingsmaatregelen in de regio's Zuid en Randstad Noord. Daarmee is de landelijke invoering voltooid.

Invloed van het weer op de dienstregeling

NS en ProRail werken samen om bij extreem weer reizigers betrouwbaar vervoer en goede reisinformatie te bieden. Ondanks de vrij zachte winter van 2016-2017 hebben we maatregelen genomen om bij strenger winterweer volgens dienstregeling te blijven rijden. Voorbeelden hiervan zijn de inzet van treinen die ijzel van de bovenleiding schrapen en het aanbrengen van speciale gel tegen gladde sporen. In de onderhoudsplaatsen werken in het najaar monteurs 24 uur per dag om schade aan 'vierkante wielen' te repareren. Naar aanleiding van de storm op 23 februari 2017 werken we sinds 2017 ook met een speciale dienstregeling voor storm. In december reden we twee dagen met een aangepaste dienstregeling vanwege winterweer. Op een van deze dagen gold voor heel Nederland KNMI-code rood.

Nieuw en gemoderniseerd materieel



NS verzorgt elke werkdag ruim 1,2 miljoen treinreizen met ruim 5.000 Sprinter- en Intercitydiensten. Met name omdat er steeds meer reizigers bij komen, investeert NS in aanschaf, revisie en modernisering. Bewezen technologie, duurzaamheid en comfort voor de reiziger staan hierbij voorop. Door het nieuwe materieel effectief in te zetten, ervaren reizigers meer zitplaatsen en meer comfort.

Nieuwe Sprinters

NS investeert in nieuwe Sprinters. We hebben 58 nieuwe treinen van het type Flirt laten bouwen bij leverancier Stadler. Deze zijn vanaf de dienstregeling 2017 gefaseerd ingestroomd. Daarmee kwamen er zo'n 10.000 zitplaatsen bij. In 2018 en 2019 neemt NS vanaf het najaar van 2018 118 Sprinters van CAF, met een totale capaciteit van 20.000 zitplaatsen, in gebruik. Beide typen treinen voldoen aan strenge technische eisen, zijn energiezuinig en beschikken over brede deuren. Een schuiftrede maakt in- en uitstappen gemakkelijker. Transparantie en meer licht verbeteren het veiligheidsgevoel in de trein.

Vanaf de dienstregeling 2017 is NS de regionale concessie R-net 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 2016 sloot NS een contract met treinfabrikant Alstom voor de levering van 79 nieuwe enkeldeks Intercity's. De nieuwe treinen komen naar verwachting vanaf dienstregeling 2021 in dienst. Het gaat hierbij om treinen met in totaal 25.000 zitplaatsen die op het reguliere netwerk en de HSL-Zuid kunnen rijden. De instroom van de nieuwe treinen zorgt ervoor dat de HSL efficiënter wordt benut dan aanvankelijk beoogd en dat de frequentie en snelheid op sommige trajecten omhoog kan. In 2017 werd een mock-up van de nieuwe trein onder grote belangstelling gepresenteerd: een schaalmodel op ware grootte dat laat zien hoe de trein eruit gaat zien en wat reizigers kunnen verwachten in de nieuwe Intercity. De trein is voorzien van allerlei gemakken: stopcontacten, wifi, klimaatbeheersing en rolstoeltoegankelijke toiletten. De nieuwe trein is uitgerust met de beveiligingssystemen ERTMS, de nieuwe Europese standaard, en ATBvv.

Het ontwerp voor de Intercity is tot stand gekomen in nauwe samenspraak met reizigers, conducteurs en machinisten, onderhoudsmedewerkers en schoonmakers. Een Trein Test Team beoordeelde de stoelen, de indeling van de ruimtes, de kunst en de inrichting van de trein.

Modernisering van Intercity's en Sprinters

Sinds 2017 rijden de eerste 27 gemoderniseerde VIRM-1's door het land. NS moderniseert tot en met 2020 in totaal 80 treinstellen met 415 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 heeft bovendien een zuinige klimaatinstallatie en een gesloten toilet met bioreactor. De indeling van de trein verandert ook: de bovenverdieping leent zich straks door gebruik van tweezitsbankjes en een zakelijke inrichting voor lezen of werken en er is extra bagageruimte. De benedenverdieping wordt informeler met zitplaatsen tegenover elkaar en een loungebank. Uit onderzoek blijkt dat reizigers de trein schoon, rustig en licht vinden. Eind 2017 is ook besloten om de VIRM-2 en -3 te moderniseren. De ontwerpfase is gestart, het eerste treinstel is eind 2020 gereed. Uiterlijk in 2021 hebben we alle SLT-treinstellen voorzien van een milieuvriendelijk toilet en schuiftrede.

Beschikbaarheid van treinen

In totaal onttrok NS in 2017 dagelijks gemiddeld 11,4% van de treinen voor onderhoud, reparatie en revisie (2016: 9,7%). Daarmee presteerden we beter dan de norm van 13,6% per jaar en voldeden we aan wat er voor de dienstregeling nodig is. Voornaamste redenen van de stijging zijn de instroom van nieuwe treinen zoals de Flirt en de herintroductie van reservetreinen (DDAR en DDM1). In beide gevallen zorgen die voor meer onttrekking dan bekend materieel. Ook is er meer onttrekking geweest voor langetermijnonderhoud en revisies en hadden we te maken met meer schadegevallen.

Organisatieverbetering



Om de dienstverlening perfect te kunnen uitvoeren, moet NS zich ontwikkelen tot een slagvaardige en resultaatgerichte organisatie met effectief leiderschap. We hechten er grote waarde aan om binnen de afgesproken normen en waarden te opereren.

Integriteit en compliance

Naar aanleiding van de onregelmatigheden bij de bieding op het openbaar vervoer in Limburg in 2015 is in opdracht van onze aandeelhouder (het ministerie van Financiën) en onze raad van commissarissen door onderzoeksbureau Alvarez & Marsal een onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van Governance, Risk en Compliance (GRC) binnen NS. Het onderzoeksrapport concludeerde: 'De GRC organisatie binnen NS is nog niet voldoende op orde om het risico op onregelmatigheden en niet integer gedrag zoveel als mogelijk te voorkomen en om gewenst gedrag te stimuleren.'

NS heeft op basis van de conclusie en aanbevelingen in het onderzoeksrapport een verbeterplan opgesteld om GRC structureel op het gewenste niveau te brengen en gewenst gedrag binnen de NS organisatie te stimuleren. NS beoogt hiermee om structureel en duurzaam, aantoonbaar en geloofwaardig te voldoen aan de standaarden die passen bij de maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid van NS. In het verbeterplan zijn concrete doelen en acties vastgelegd. NS heeft de acties met urgentie opgepakt en nagenoeg alle maatregelen zijn inmiddels afgerond. De implementatie van een aantal maatregelen neemt meerdere jaren in beslag, omdat zij bedrijfsbreed spelen of naar hun aard omvangrijk zijn. NS rapporteert de voortgang van de implementatie van deze maatregelen periodiek aan de raad van commissarissen en de aandeelhouder.

In juli 2017 heeft NS de aandeelhouder per brief inhoudelijk geïnformeerd over de voortgang van het plan van aanpak. In deze brief is gemeld dat het ontwerp van GRC binnen NS op het gewenste niveau is gebracht en dat in dat verband ingrijpende veranderingen zijn doorgevoerd in de structuur van de organisatie. De aandeelhouder heeft in augustus 2017 de Tweede Kamer over deze voortgang per brief geïnformeerd.

Three lines of defense

De directeur Risicobeheersing is binnen de raad van bestuur verantwoordelijk voor Governance, Risk en Integriteit & Compliance. Hiermee is GRC op het hoogste niveau verankerd. Binnen GRC hanteert NS het zogeheten 'three lines of defense' principe, zoals beschreven in het hoofdstuk Beheersing van risico's.

Afdeling Integriteit & Compliance

Als onderdeel van de gewijzigde structuur voor de GRC-aanpak is in 2016 de afdeling Integriteit & Compliance opgericht. De afdeling speelt een belangrijke rol bij het bevorderen van gewenst gedrag en beoogt correcte naleving van wet- en regelgeving binnen NS te bevorderen onder andere door laagdrempelige training. De werkzaamheden richten zich op het formuleren van beleid op relevante thema's zoals belangenverstrengeling, informatiebescherming, fraude, corruptie, omkoping en mededinging, het informeren daarover, het behandelen van integriteitsmeldingen, (ongevraagd) adviseren, het vervullen van de compliance officer rol voor de bedrijfsonderdelen en in die hoedanigheid het bevorderen van het integriteitsbewustzijn binnen NS. De afdeling valt sinds 1 januari 2017 separaat onder de directeur Risicobeheersing en werkt nauw samen met andere afdelingen, zoals HR, communicatie, risk, legal, interne zaken en audit. Ook vindt, binnen de grenzen van vertrouwelijkheid, afstemming plaats met de vertrouwenspersonen binnen NS en het Vangrailnetwerk over ontwikkelingen, trends en signalen ten aanzien van meldingen en vragen over integriteit.

Cultuur en gedrag

In 2017 is NS gestart met een bedrijfsbreed programma om een cultuur van openheid, aanspreekbaarheid en voorbeeldgedrag binnen de hele organisatie te bevorderen. De integriteit van NS staat of valt met het gedrag van medewerkers in de dagelijkse praktijk en de keuzes die zij maken in hun werk. Daarom besteedt NS aandacht aan het versterken van een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid, waarin dilemma's worden besproken, risico's afgewogen, op basis van de juiste informatie keuzes worden gemaakt en waarin we leren van fouten. Een

cultuur waarin medewerkers uit eigen overtuiging integer, risicobewust en compliant handelen. Hierbij maken we gebruik van de hearts&minds-methodiek om te bewerkstelligen dat medewerkers met inzicht en enthousiasme vanuit eigen overtuiging (hart en hoofd) bewust keuzes maken ten aanzien van integriteit en gedrag. Doel is een duurzame borging van de integere bedrijfscultuur en continue aandacht voor gedrag en integriteit binnen NS. Een toolbox met uiteenlopende werkvormen ondersteunt leidinggevend en hun teams bij verbeteringen.

Integriteitsportaal

Het Integriteitsportaal op het intranet helpt bij het vergroten van het bewustzijn over integriteit binnen NS en laat medewerkers zien welk beleid van toepassing is. Het portaal geeft ook inzicht in de beschikbare hulp- en leermiddelen voor medewerkers en leidinggevend bij het toepassen van het NS-beleid. De informatie op het Integriteitsportaal wordt steeds aangepast en aangevuld op basis van actuele ontwikkelingen. Maandelijks publiceert NS een themabulletin met kort en bondig informatie over een specifiek onderwerp, zoals 'Communicatie en gedrag', 'Belangenverstrengeling' en 'Intimidatie'. Op het Integriteitsportaal staat ook waar medewerkers terecht kunnen met vragen, dilemma's of klachten.

NS Gedragscode

In de NS Gedragscode staan de 4 waarden van NS: proactief, gastvrij, verbindend, vakkundig. Deze waarden zijn de basis van ons handelen en van wat reizigers van ons mogen verwachten. De gedragscode dient als leidraad voor het maken van afwegingen en bewuste keuzes in uiteenlopende, soms lastige situaties. De gedragscode is gepubliceerd en NS vraagt bij medewerkers op verschillende manieren aandacht voor de gedragscode en integer werken, zoals een e-learning en een spel waarmee medewerkers onderling of in teamverband dilemma's in hun werk kunnen bespreken.

Meldpunt Integriteit en nieuwe regeling integriteitsmeldingen

Medewerkers kunnen op verschillende manieren – anoniem – integriteitskwesties of misstanden melden: per e-mail, per telefoon, in een persoonlijk gesprek en via het Meldpunt Integriteit op het intranet. Meldingen worden in behandeling genomen door de afdeling Integriteit & Compliance. In oktober 2017 is de nieuwe NS Regeling Integriteitsmeldingen (inclusief klokkenluidersmeldingen) ingegaan. Deze regeling vervangt de NS Klokkenluidersregeling. De regeling borgt dat medewerkers melding kunnen doen van (vermoedens van) onregelmatigheden, dat daarmee zorgvuldig en vertrouwelijk wordt omgegaan en dat ze geen nadeel zullen ondervinden van het feit dat zij melding hebben gedaan. De regeling is binnen de organisatie op verschillende manieren onder de aandacht gebracht. Hierbij besteedden we ook aandacht aan het belang van een open en veilige bedrijfscultuur, waarin medewerkers dilemma's en vragen met elkaar kunnen bespreken.

Gelijk speelveld

Naleving van nationale en internationale wet- en regelgeving is belangrijk. NS heeft in de Nederlandse samenleving een bijzondere maatschappelijke en economische positie. Voor NS is het essentieel dat we (de schijn van) belangenverstrengeling voorkomen. In onze strategie hebben wij aangegeven dat NS dit kan bereiken door als goede partners samen te werken met andere vervoerders.

In nauwe samenwerking met ProRail hebben we in 2016 een portaal opgezet waar we diensten en voorzieningen in het kader van de Spoorwegwet aan alle vervoerders transparant en non-discriminatorisch 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*.

Juridische nasleep aanbesteding OV in Limburg

Onderzoek door ACM

Op 22 mei 2017 heeft de ACM geconstateerd dat NS de Mededingingswet heeft overtreden en hiervoor een boete van € 40.950.000 aan NS opgelegd. NS is het oneens met het oordeel en onderbouwing van het besluit en heeft door middel van een bezwaarschrift aan ACM gevraagd het besluit te heroverwegen. De raad van commissarissen, maar ook de minister van Financiën als aandeelhouder, ondersteunt dit bezwaarschrift.

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 is een dagvaarding uitgebracht aan NS Groep NV. Op 21 december 2017 heeft de Rechtbank Oost-Brabant NS vrijgesproken ten aanzien van twee aan NS ten laste gelegde feiten en is het openbaar ministerie niet-ontvankelijk verklaard ten aanzien van een derde aan NS ten laste gelegd feit. Deze uitspraak is ook – voor zover dezelfde feiten aan hen ten laste waren gelegd – gedaan in de zaken tegen de andere betrokkenen. Het openbaar ministerie heeft hoger beroep ingesteld tegen het vonnis van 21 december 2017.

Schikking Transdev

NS en een vijftal met haar verbonden ondernemingen waren door Transdev BBA Holding B.V. (voorheen: 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. In onderling overleg hebben Transdev BBA en NS een schikking bereikt.

Zorg voor privacy van onze reizigers en medewerkers

NS heeft te maken met omvangrijke gegevensverwerkende processen, vernieuwende technologieën en samenwerkingsverbanden waarbij persoonsgegevens worden uitgewisseld. We hebben 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 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. Per 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Afgelopen jaar is daarom de herijking van het privacybeleid van NS ingezet en zijn we gestart met een implementatieprogramma om aan deze nieuwe wetgeving te voldoen. We doen dit door te kijken naar processen, organisatie, systemen en gedrag.

Arbeidsveiligheid

Als het gaat om veiligheid van onze medewerkers, is onze ambitie dat iedereen na het werk even gezond thuiskomt als dat ze het werk zijn begonnen, zowel fysiek als mentaal. Om de ongevallenmonitoring te verbeteren en het arbobeleid beter in te vullen rapporteert NS sinds 2017 voor fysieke ongevallen de Total Recordable Rate (TRR) in plaats van de Lost Time Injury Frequency rate (LTIF). De TRR kwam uit op 5,0 (2016: 6,4). Het gaat daarbij om ongevallen met verzuim inclusief de ongevallen waar vervangende werkzaamheden mogelijk waren, uitgedrukt in aantallen per miljoen gewerkte uren.

Strategie

In 2017 heeft NS potentiële veiligheidsrisico's geïnventariseerd en maatregelen genomen op basis van risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). We hebben campagnes gevoerd om medewerkers te informeren en te betrekken bij het beleid. Zo zijn medewerkers vanuit de operatie opgeleid als veiligheidsambassadeurs. NS wil zo het veilig werken vergroten en daarmee de veiligheidscultuur positief beïnvloeden.

Betrokkenheid van directie en management

Directie en management zijn verantwoordelijk voor veiligheid en gezondheid. Daarom worden zij intensief bij het onderwerp arbeidsveiligheid betrokken. Ze bezoeken locaties in het land tijdens zogeheten Safety walks. De nadruk ligt op het voeren van persoonlijke gesprekken met de medewerkers over hun persoonlijke veiligheid en gezondheid in de eigen werkomgeving.

Arbeidsomstandigheden

Op basis van Risico Inventarisaties & Evaluaties (RI&E's) hebben we de arbeidsomstandigheden voor medewerkers verder verbeterd. Dit heeft onder andere geleid tot een vernieuwing van de opleidingen, aanpassingen in het ontwerp van winkels en vernieuwing van persoonlijke beschermingsmiddelen. In de winkels is bovendien extra aandacht besteed aan brandveiligheid, sociale veiligheid, voedselveiligheid en arbeidsveiligheid. Alle huurders hebben een veiligheidsklapper ontvangen met de veiligheidsregels voor het werken op het station en tips over wat te doen bij onveilige situaties.

Aantal meldingen agressie

Helaas vinden er incidenten plaats, maar elk incident is er een te veel. NS stimuleert medewerkers om agressie-incidenten altijd te melden. We constateerden afgelopen jaar minder meldingen: 642 (690 in 2016). We zien een afname (3%) van het aantal letselgevallen als gevolg van agressie. In 2016 waren er 188 letselgevallen, afgelopen jaar 183. De agressiemeldingen betroffen merendeels gevallen van 'trekken/duwen' (212 keer). Het bespugen van NS-medewerkers gebeurde 74 keer, het dreigen met een wapen 15 keer. Bij 242 meldingen was er sprake van lichamelijk geweld. In 97 gevallen was er sprake van wederspanning en in 2 gevallen van aanranding.

Ziekteverzuim

Het verzuimcijfer voor NS is in 2017 5,7%. Dit is hoger dan in 2016 (5,1%). Het ziekteverzuim bij de hoofdconducteurs is structureel hoog te noemen, mede door vergrijzing. In 2017 is een belastbaarheidsonderzoek naar de functie van de hoofdconductor in gang gezet. Dit onderzoek wordt in 2018 afgerond. Verder wil NS samen met medewerkers werken aan een verhoging van de inzetbaarheid. Dit doen we onder andere door preventieve interventies aan te bieden die hen vitaal houden en waarbij medewerkers zelf kunnen bepalen op wat voor hen belangrijk is om inzetbaar te blijven.

Veilig en duurzaam reizen



Sinds 2017 rijden al onze elektrische treinen op windenergie. Mede daardoor is NS koploper in duurzame mobiliteit. We brengen onze CO₂-uitstoot terug naar vrijwel 0 en gaan verantwoord om met energie, afval en inkoop. We verbeteren de spoorwegveiligheid onder meer door verdere uitbreiding van ATB-vv en meer bewustwording bij medewerkers.

Energie

NS is een van de grootste energieverbruikers in Nederland. 90% gebruiken we 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. Sinds 2017 veroorzaakt het reizen met elektrische NS-treinen in Nederland per saldo geen CO₂-uitstoot. De stroom die nodig is voor het rijden van treinen wordt opgewekt uit windparken in Nederland, België en Scandinavië. Daarbij rijden we sinds eind vorig jaar geen dieseltreinen meer voor reizigersvervoer. Als er bij calamiteiten bussen nodig zijn, wordt er nog wel CO₂ uitgestoten. 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. De totale CO₂-uitstoot van reizen bij NS bedroeg over 2017 1,0 gram per reizigerskilometer (2016: 9,5 gr/rkm).

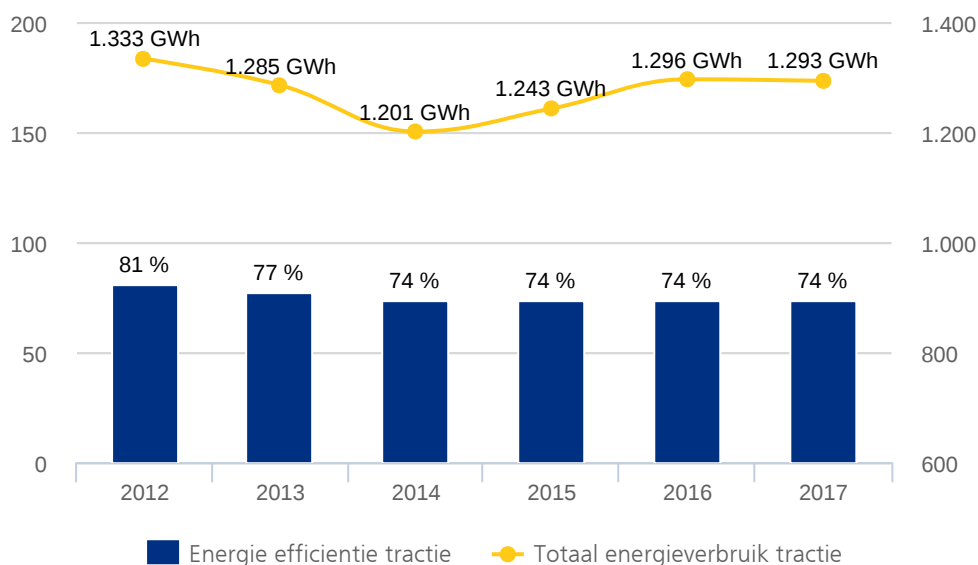
Naast de treinen hebben we in 2017 ook het elektriciteitsverbruik van alle gebouwen van NS in Nederland volledig vergoed met windenergie. In 2016 was dat 73%. Gas voor onze gebouwen zal in 2020 100% klimaatneutraal zijn op basis van herleidbaarheid en additionaliteit (toegevoegde waarde voor het milieu).

In 2017 is de aanbesteding klimaatneutraal vervangend busvervoer voor Nederland gestart waarin we vragen om zo duurzaam mogelijk en bij voorkeur klimaatneutraal busvervoer aan te bieden.

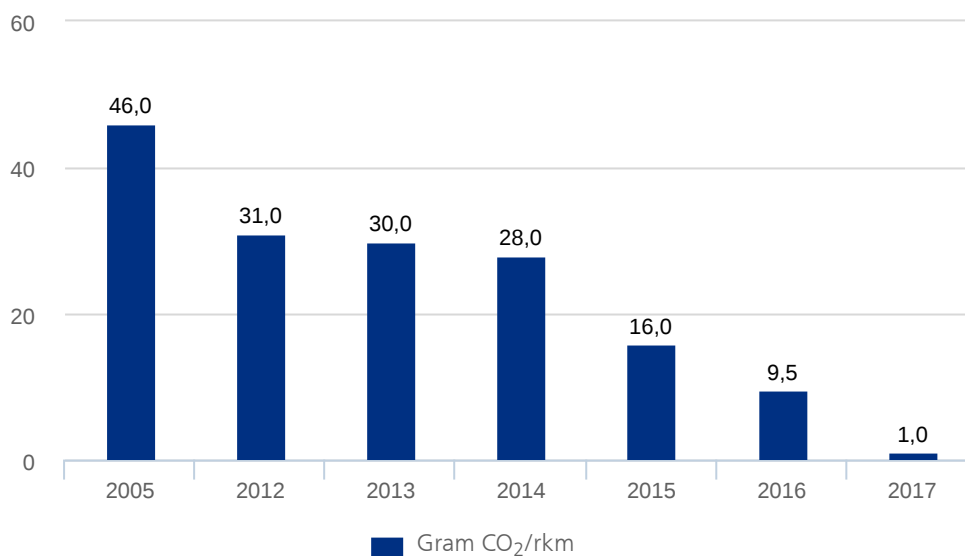
Energieverbruik

In 2017 is gemiddeld 71,6 Wh energie per reizigerskilometer gebruikt. Dit is lager dan 2016 (71,9 Wh/rkm). Toch hebben we onze doelstelling op efficiencyverbetering niet gehaald. Dat is met name 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 in 2017 weer tijdelijk een beroep gedaan op ouder, minder zuinig materieel. Door instroom van nieuw en gereviseerd materieel en het consolideren van energiezuinig rijden en energiezuinig opstellen, hebben we over 2017 – ondanks de lagere bezettingsgraad – toch een bescheiden verbetering van de energie-efficiëntie gerealiseerd.

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



Gram CO₂-uitstoot per reizigerkilometer NS treinvervoer in Nederland



Onze resultaten	2017	2016
Gram CO ₂ /rkm	1,0	9,5
Energieverbruik NS treinen in Nederland in Wh/rkm	71,6	71,9
Efficiency van treinen in Nederland	+0,3%-punt	-1,0%-punt
Groene stroom voor treinen in Nederland	100%	73%
Groene stroom voor gebouwen in Nederland	100%	73%
Groen gas voor gebouwen in Nederland	25%	0%
Efficiency van NS gebouwen in Nederland (ten opzichte van vorig jaar)	2,43%	3,54%

Individueel reisgedrag beïnvloeden

Naast effectief beleid is beïnvloeding van individueel reisgedrag van groot belang voor verduurzaming van mobiliteit. Andere reismogelijkheden ervaren is een effectief middel om andere vervoerskeuzes te maken. NS laat medewerkers van bedrijven via het gedragsveranderingsprogramma MEE! de voordelen van duurzame mobiliteit ervaren. Uiteindelijke doel is om het gebruik van openbaar vervoer, fiets en thuiswerken te laten toenemen en het autogebruik te laten afnemen, met als resultaat behoorlijke besparingen op kosten en CO₂-uitstoot in Nederland.

Afval verminderen

NS had in 2017 circa 18 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 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.

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.

Afval: onze resultaten in 2017

- 41,8% van al het afval van kantoren, werkplaatsen, stations en treinen wordt gescheiden
- 3,4% minder afval ten opzichte van 2016

In 2017 hebben de medewerkers in onze werkplaatsen meer dan 81,2% van het afval kunnen scheiden. Op de stations en in treinen is de hoeveelheid afval verminderd (4,5% ten opzichte van 2016) doordat er minder kranten worden uitgedeeld op het station. Door meer afvalscheiding hebben we in 2017 25% van het afval op stations en in treinen aangeboden voor hergebruik.

Afval op station en in treinen: meer scheiding, minder afval

In 2017 zijn we gestart met een proef om restafval naar nascheidingsinstallaties te brengen. Dit heeft geleid tot een significante verhoging van het percentage gescheiden afval. Daarnaast was het project om de reiziger te vragen de krant na lezen in het bagagerek achter te laten succesvol. De oplage kon omlaag doordat meer mensen één krant gebruiken. Op acht stations en in de Flirt, waar reizigers afval gescheiden kunnen weggooien, informeren promotieteam de reiziger over afvalscheiden.

Hergebruik bij onderhoud en modernisering van treinen

NS moderniseert de dubbeldekstreinen van het type VIRM. Bij deze modernisering hergebruiken we 86% van de 'oude' trein, waaronder casco, isolatie, deuren, beeldschermen, stuurtafelpanelen, bestemmingsaanduiding, trappen en voorruit. Onderdelen die niet meer bruikbaar zijn, bijvoorbeeld interieurdelen en bekleding, gebruiken we zo veel mogelijk als vervangende onderdelen voor de rijdende vloot. De onderdelen die overblijven zamelen we zo goed mogelijk gescheiden in voor recycling. Zo worden bijvoorbeeld de raamrubbers apart ingezameld om er rubberen speeltegels van te maken. Zijwanden en bagagerekken zijn geschikt voor tafels en kasten.

Met hergebruik van materialen uit de oude trein (86%) en recycling van het grootste deel van de 14% aan afgevoerde materialen, krijgt in totaal ruim 95% van de materialen van de trein een tweede leven. Onze ambitie is om 100% circulair te zijn. Daarvoor lopen onderzoeken en pilots.

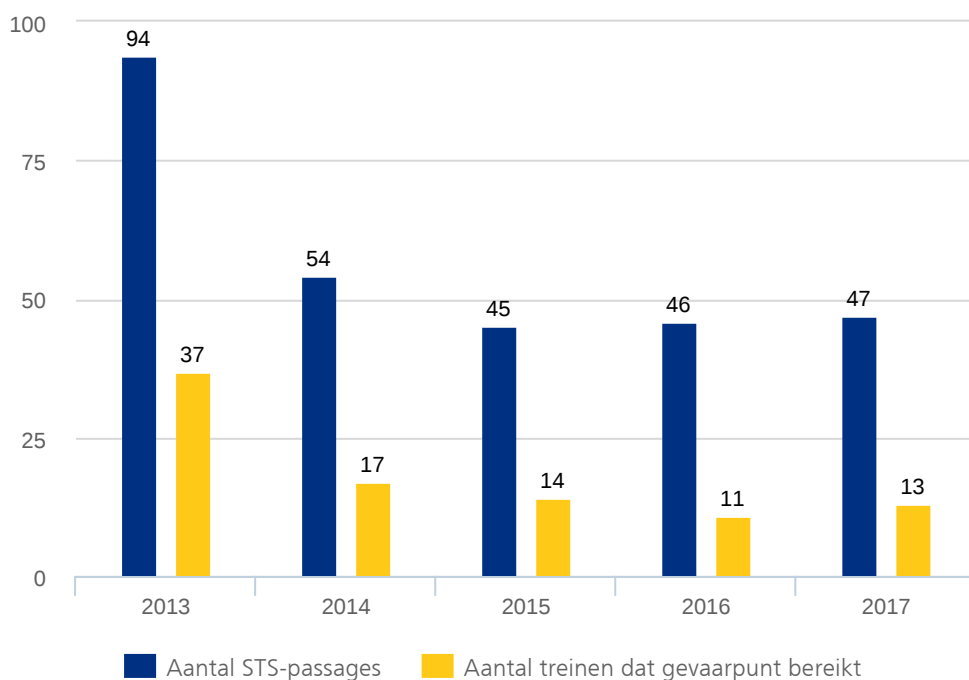
Spoorwegveiligheid

Om de spoorwegveiligheid te vergroten, ontwikkelt NS één geharmoniseerd veiligheidsbeheersysteem voor het hele bedrijf. Hiermee zorgen we voor heldere en eenduidige processen, wat de spoorwegveiligheid bevordert. Dit proces loopt naar verwachting door tot 2019. De Inspectie Leefomgeving en Transport voert in 2018 een toetsing uit.

Passages rood sein

Naast het aantal ongevallen is het aantal niet-technische passages van een rood sein (STS) een indicator voor spoorwegveiligheid. Het aantal STS-passages steeg naar 47 in 2017 (2016: 46). Het aantal treinen dat een gevaarpunt bereikte – de plek waar een incident kan ontstaan – steeg van 11 naar 13. Afgelopen jaar hebben we gewerkt aan de verdere uitbreiding van ATB-vv (Automatische Treinbeïnvloeding verbeterde versie) en meer bewustwording bij medewerkers, innovaties in de cabine en communicatie met medewerkers over werkbelasting en afleiding. We hebben het besluit genomen om het remcriterium (het technisch afdwingen van sterkere remming bij het naderen van een rood sein) van Intercitytreinen te verzwaken. NS heeft verder besloten om ORBIT uit te rollen, het systeem dat machinisten waarschuwt als ze te hard op een rood sein af rijden. In 2018 start de inbouw in het treinmaterieel die naar verwachting medio 2019 gereed is.

Vijfjarentrend STS



Rijden met ERTMS

ERTMS (European Rail Traffic Management System) is een nieuw Europees treinbeveiligingssysteem dat wordt ingevoerd op het Nederlandse spoor. Het vergroot de mogelijkheid om verschillende systemen met elkaar te laten communiceren, de veiligheid en betrouwbaarheid van de treindienst. De staatssecretaris van IenW heeft meegedeeld dat de programmabeslissing in 2018 is uitgesteld, omdat de eerder gemaakte planning niet haalbaar was. Het maken en onderbouwen van ontwerpkeuzes, het opstellen van documenten en het maken van afspraken met de spoorpartijen kost meer tijd dan oorspronkelijk geraamd. Daarna kan NS starten met de inbouw in de treinen. ATBvv (Automatische Treinbeïnvloeding verbeterde versie) blijft daarnaast nodig omdat voorlopig nog niet de hele infrastructuur over ERTMS beschikt.

Innovaties ontwikkelen



In november 2017 heeft NS innovatiestudio M-Lab geopend. Hier sleutelt NS aan de ambitie om 'dé reisgids van het openbaar vervoer' te worden en innovaties te ontwikkelen die hierbij passen. Voorbeelden zijn inloggen bij de trein en zien waar zitplaatsen zijn, of onderweg kijken waar de hoofdconductor is en hem direct een vraag stellen via de Reisplanner app. M-Lab is de kraamkamer van de NS Reisplanner Xtra waar we de reisinformatie en -communicatie van de toekomst ontwikkelen.

Routeinformatie voor machinisten

De TimTim (Tablet met informatie voor machinisten over Trajecten Infrastructuur en Materieel) is sinds 2017 het routeinformatiesysteem voor machinisten. De TimTim toont informatie over bijvoorbeeld de treindienstregeling, tijdelijke snelheidsbeperkingen en gladde sporen. De TimTim werd intern verkozen tot innovatie van het jaar.

Intelligent Platform Bar

De Intelligent Platform Bar (IPB) is een led-display waarop reizigers de stoppositie van een trein en de deuren kunnen zien. Daarnaast geven ze weer waar je op het perron de ingang van de (stille)coupe voor de eerste en tweede klasse vindt, net als het toilet en de plekken voor rolstoelen en fietsen. De IPB is in 2017 geïntroduceerd op station Schiphol Airport.

NS Innovatiefonds

NS stimuleert startende ondernemers om innovatieve, slimme mobiliteitsoplossingen te ontwikkelen, onder andere door investeringen met NS Innovatiefonds. In 2017 investeerden we onder andere in de Delftse start-up Hardt hyperloop: dit is het eerste bedrijf in Nederland dat zich met de ontwikkeling van hyperloop (transport met pods door een lage druk buis) bezighoudt. Hardt is voortgekomen uit het winnende team van TUDelft dat deelnam aan de SpaceX Hyperloop challenge van ondernemer Elon Musk (Tesla). In 2017 zette Hardt de eerste stappen in de ontwikkeling van hyperlooptechnologie. Daarnaast investeerde NS afgelopen jaar in een bedrijvenkaartaanbieder om het zakelijk gebruik van het OV te stimuleren.

NS neemt ook deel aan Mainport Innovation Fund II (MIF). MIF II investeerde in 2017 in drie start-ups die in de gedeelde fondsfocus van NS en partners KLM, Schiphol Airport, TUDelft en het Havenbedrijf van Amsterdam vallen: Parcompare, We4Sea en Synple. Deze bedrijven zijn actief in parkeren rondom luchthavens, optimalisatie van brandstofverbruik van zeeschepen en optimalisatie van logistiek.

Activiteiten in het buitenland

Abellio



Abellio is een volle dochter van NS die opereert op de markten voor reizigersvervoer in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Iedere dag werken de Abellio-medewerkers aan veilig, toegankelijk en betrouwbaar openbaar vervoer. Abellio streeft ernaar goede banden te onderhouden met haar klanten, belanghebbenden en medewerkers.

Kengetallen

	Abellio UK	Abellio Duitsland
Aantal medewerkers	13.048	1.392
Omzet (in miljoenen)	€ 1742,9	€ 245,7

In 2017 heeft Abellio ongeveer dezelfde omzet behaald als in 2016, namelijk € 2,1 miljard²), voor Abellio UK, Abellio Duitsland en Qbuzz samen. Door de toevoeging van West Midlands in het Verenigd Koninkrijk en de overname van WestfalenBahn in Duitsland zal de omzet in 2018 naar verwachting stijgen. Daarnaast heeft de daling van de waarde van het Britse pond zich in 2017 voortgezet. Net zoals in 2016 wordt het omzetcijfer door deze wisselkoers beïnvloed. Als de wisselkoers van 2016 voor het Britse pond zou worden gehanteerd, zou de omzet van Abellio in 2017, met uitzondering van Qbuzz, 10% hoger zijn uitgevallen.

In juli 2016 besloot NS met de uitvoering van de nieuwe NS-strategie, 'Spoorslags Beter' het proces van de verkoop van Qbuzz in gang te zetten. In augustus 2017 is de verkoop voltooid. Busitalia heeft alle aandelen verworven en exploiteert Qbuzz nog steeds onder deze naam in Nederland.

2 Dit cijfer is inclusief de omzet van Qbuzz januari-augustus 2017

Strategie van Abellio



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

Prepare/voorbereiden

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 als het Vierde Spoorwegpakket van de EU. Sindsdien heeft Abellio een sterke positie in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland verworven. Tegelijkertijd zijn andere Europese spoorwegondernemingen, zoals DB en SNCF, actief op de Nederlandse OV-markt. 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 haar activiteiten in een uiterst concurrerende en commerciële omgeving. Tegelijkertijd integreert Abellio beste praktijken uit Nederland in haar biedingen en exploitatie in het buitenland. Dit betekent dat zowel NS als Abellio leert van de ervaringen die met aanbestedingen en (de exploitatie van) concessies zijn opgedaan.

Earn/verdiene

De 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 het creëren van een gediversifieerde portfolio van duurzame inkomsten en handhaving van solide niveaus van winstgevendheid.

Groeistrategie

Alle concessies van Abellio in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland zullen naar verwachting gedurende de volledige contractperiode winst opleveren. Dit is het resultaat 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 netto-contracten, wat inhoudt dat het risico van 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 bruto-contracten, wat inhoudt dat het risico van reizigersopbrengsten voor rekening van de aanbestedende vervoersautoriteit komt en dat eventuele ontvangen subsidies gebaseerd zijn op de bruto-kosten van het contract.

In 2017 heeft Abellio gewerkt binnen het kader voor risicokapitaal dat in 2016 is overeengekomen met het Nederlandse ministerie van Financiën en NS, en waarin wordt bepaald hoeveel risicokapitaal in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland kan worden geïnvesteerd. Buitenlandse concessies brengen, net als Nederlandse activiteiten, (financiële) risico's met zich mee. De staat als aandeelhouder is met NS regels overeengekomen om de risico's van buitenlandse activiteiten te beperken. Deze overeenkomst houdt in de kern in dat er een bovengrens is gesteld aan het risicokapitaal dat NS, als moederbedrijf van Abellio, mag toewijzen aan haar buitenlandse activiteiten van Abellio. Deze grens ligt op € 500 miljoen voor geïnvesteerd kapitaal en normale garanties. Een aanvullende limiet van € 500 miljoen geldt voor de biedingen in het Verenigd Koninkrijk voor specifieke garanties die de concessieverlener in het Verenigd Koninkrijk van moederbedrijven vereist. Binnen dit kader kunnen NS en Abellio buitenlandse activiteiten ontwikkelen waarbij aanvaardbare risico's en resultaten in evenwicht zijn.

Abellio UK



Beschrijving Britse spoorwegmarkt

De Britse spoormarkt opereert sinds de privatisering in de jaren negentig onder een concessiesysteem. Onder dit systeem kennen de Britse overheid en gedecentraliseerde overheden contracten aan private exploitanten toe voor het gedurende een bepaalde periode exploiteren van treindiensten. De meeste van de zeventien spoorconcessies in het Verenigd Koninkrijk worden door het ministerie van Verkeer aanbesteed. Hiermee is een gezamenlijke omzet van ongeveer £ 10,5 miljard gemoeid.

Treinexploitanten beheren hun dagelijkse operaties in samenwerking met Network Rail, het staatsbedrijf dat de infrastructuur beheert, in een publiek-privaat partnerschap. Dit geldt met name voor ScotRail, dat wordt geëxploiteerd in het kader van een alliantieovereenkomst met Network Rail. Dit betekent dat de managementteams zich op dezelfde plek bevinden en samen werken aan het leveren van de best mogelijke diensten aan de reizigers.

Britse spoorweg- en busconcessies van Abellio

Gezien van noord naar zuid exploiteert Abellio UK de ScotRail-concessie, de Merseyrail-concessie in een 50/50-joint venture met Serco, en de Greater Anglia-concessie in een 60/40-samenwerking met Mitsui. Sinds 10 december 2017 exploiteert Abellio UK tevens West Midlands Railway en London Northwestern Railway in een 70/30-samenwerking met Mitsui en East Japan Railway Company (JR East). Daarnaast is Abellio UK exploitant van Abellio UK Bus, dat busdiensten in het centrum, zuiden en westen van Londen en enkele routes in het noorden van Surrey verzorgt (Abellio London Bus). De busactiviteiten verschaffen ons aanvullende deskundigheid op het gebied van reizen. Het gaat hierbij voornamelijk om vervangende diensten in het kader van de spoorconcessies (Abellio Rail Replacement).

Kengetallen per Britse spoorconcessie en busonderneming (exclusief West Midlands-concessie - dateert van december 2017)

Operationele KPI's 2017	Omzet in euro	Klant-tevredenheid	Punctualiteit	Aantal keren onveilig sein gepasseerd	CO ₂ -uitstoot	LTIFR*	Aantal stations	Aantal treinstellen/bussen
Greater Anglia	736,7m	81%	89,4%	9	33 gr/rkm	6,3	130	1055
ScotRail	769,1m	85%	90,4%	19	62 gr/rkm	5,3	357	805
Merseyrail	87m**	89%	95,3%	2	42 gr/rkm	4,6	59	177
Abellio London Bus	216,7m	n.b.	n.b.	n.b.	1 gr/buskm	4,1	N/A	751

* aantal arbeidsongevallen per miljoen gewerkte uren

** dit is 100%; Merseyrail is niet geconsolideerd omdat deze wordt geëxploiteerd in een 50/50-joint venture

Overzicht 2017

2017 is voor Abellio UK een jaar van groei geweest. De meest opmerkelijke prestatie was dat Abellio UK de West Midlands-concessie toegewezen kreeg in een 70/30-samenwerking met JR East en Mitsui, waarmee Abellio UK de sterkste contractenportfolio verkreeg sinds haar oprichting in 2002. Abellio UK is momenteel de vierde grootste spoorexploitant in het Verenigd Koninkrijk en beheert ook een busbedrijf.

In 2017 heeft Abellio UK een omzet van € 1,7 miljard gerealiseerd, en eerder dan 2022, de eerste mogelijke datum waarop de ScotRail-concessie afloopt, kan er geen contract vervallen. Eind 2017 exploiteert Abellio UK meer dan 2.500 treinstellen en verplaatst zij dagelijks meer dan 800.000 reizigers. Uitgedrukt in prestaties (gemeten in het Verenigd Koninkrijk op grond van de Public Performance Measure (PPM)) behoren onze Britse spoorconcessies tot de top-14 voor Britse exploitanten (van de 23). Met PPM wordt het percentage treinen gemeten dat binnen vijf minuten van de geplande tijd op de eindbestemming aankwam – na op alle geplande stations gestopt te zijn. De volgende tabel¹ toont de PPM voor 2017 en het aantal treinen dat per dag per concessie rijdt:

	Treinexploitant	PPM	Treinen per dag
1	c2c	95,9%	400
2	Merseyrail	95,3%	614
3	LOROL	94,6%	1.356
4	TfL Rail	94,1%	267
5	Chiltern	92,9%	432
6	East Midland Trains	92,7%	476
7	ScotRail	90,4%	2.296
8	Heathrow Express	90,3%	144
9	Arriva Trains Wales	89,5%	982
10	Greater Anglia	89,4%	1.308
11	Northern	89,2%	2.608
12	CrossCountry	88,8%	297
13	South Eastern	88,7%	2.002
14	West Midland Trains	88,3%	1.295
15	TPE	87,7%	240
16	Caledonian Sleeper	87,3%	3
17	Great Western	87,0%	1.593
18	Virgin West Coast	86,0%	298
19	Grand Central	85,8%	18
20	South West	85,8%	1.749
21	GTR	90,8%	3.514
22	Virgin East Coast	84,5%	154
23	Hull Trains	79,8%	14

1 Deze tabel toont de prestaties van de 23 bedrijven die in het Verenigd Koninkrijk actief zijn. Hiervan zijn 17 concessies van DfT of Transport Scotland. Hull Trains, Heathrow Express en Grand Central zijn 'open access' exploitanten. Merseyrail, LOROL en TfL Rail zijn concessies die door de overheid worden geëxploiteerd.

Abellio UK is een grote werkgever in het Verenigd Koninkrijk, met meer dan 13.000 medewerkers verspreid over haar ondernemingen, waaronder Merseyrail. Twee van onze Britse spoorconcessies hebben dit jaar te maken gekregen met vakbondsacties. Het geschil, welke niet alleen concessies van Abellio raakt, gaat over de ingebruikname van nieuwe treinen met door de machinist bediende deuren. De nationale vakbond van werknemers in het spoor-, water- en wegvervoer (RMT) wil dat de deuren door de conducteur worden geopend en gesloten, niet door de machinist. Abellio UK probeert in nauwe samenspraak met haar medewerkers en alle belanghebbenden een blijvende oplossing te vinden.

Vooruitzichten voor 2018

Abellio UK blijft naar mogelijkheden zoeken om haar activiteiten uit te breiden, vaak samen met bidingpartners. Abellio UK is geprekwalificeerd om te bieden op de Southeastern-concessie en de East Midlands-concessie in 2018. Eind december 2017 heeft Abellio UK een biding gedaan voor de exploitatie van de Wales and Borders-concessie, samen met Carillion en Aecom. Echter als gevolg van de faillissementsaanvraag van Carillion in januari 2018, heeft

Abellio UK besloten zich terug te trekken uit dit biedingsproces. Afgezien van biedingen kijken we naar manieren om bestaande contracten zo efficiënt mogelijk te maken en tegelijkertijd ervoor te zorgen dat we voorop blijven lopen in het Verenigd Koninkrijk voor wat betreft uitvoering en punctualiteit. Onze investering in onze ondernemingen zal leiden tot meer dan 200.000 extra zitplaatsen en snellere reistijden, waardoor klanten een betere reis hebben en de concessies beter worden geëxploiteerd.

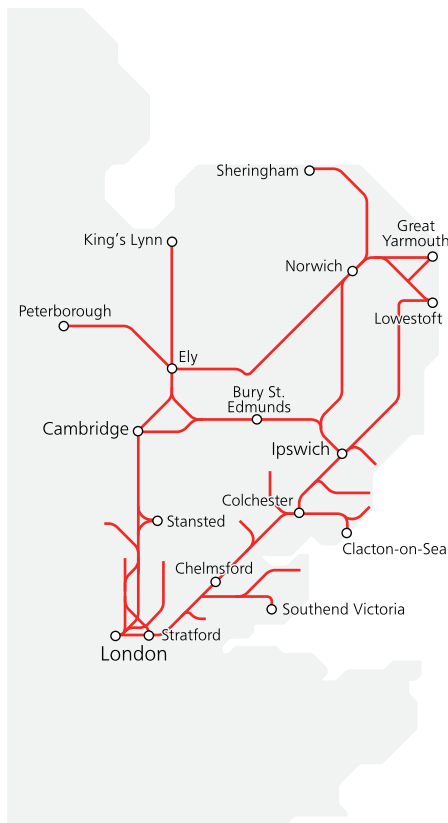
Organisatie en medewerkers

Het hoofdkantoor van Abellio UK is gevestigd in Glasgow en heeft een filiaal in Londen. Het bestaat uit een aantal deskundigen op diverse terreinen plus een gespecialiseerd team op het gebied van bedrijfsontwikkeling. Wij hanteren een filosofie die onze mensen de vrije hand geeft om ondernemingen zo goed mogelijk te beheren, waarbij ze worden geleid en ondersteund door onze topteams. Onze strategie voor de middellange termijn is gericht op betere aansturing van, voorbereiding van, ondersteuning van en communicatie met al onze mensen.

Greater Anglia

Abellio UK zal de Greater Anglia-concessie tot 2025 uitbaten, en daarbij in de regio East Anglia per dag bijna 200.000 reizigers per trein vervoeren in intercity-, forenzen- en plattelandsnetwerken, inclusief diensten tussen de luchthaven Stansted en Liverpool Street in Londen. Aan het begin van het jaar hebben we 40% van de aandelen van Greater Anglia aan Mitsui verkocht.

Ter ondersteuning van de concessie zal de volledige vloot worden vervangen; de eerste nieuwe treinen zullen in het derde kwartaal van 2018 worden geleverd en alle nieuwe treinen zullen tegen het einde van 2020 in gebruik zijn genomen. Deze treinen zullen worden geleased van de fabrikanten; ongeveer twee derde van de treinen zal worden gebouwd door Bombardier in het Verenigd Koninkrijk en de rest door Stadler in Zwitserland. In het contract zijn ruim 430 verplichtingen vastgelegd om deze transformatie te realiseren, waaronder grote infrastructuurwerken (bijv. het verlengen van perrons en het realiseren van opstelplaatsen en remises) ter ondersteuning van de nieuwe treinenvloot, een nieuwe dienstregeling en investeringen in stations en medewerkers in de loop van de negen jaar die de concessie duurt.



Abellio UK Bus

Abellio UK Bus bestaat uit Abellio London Bus en Abellio Rail Replacement. Abellio London Bus exploiteert gecontracteerde busdiensten voor Transport for London (TfL) vanuit zes geleasede busremises in het zuiden en westen van Londen en heeft eind 2017 een marktaandeel van 8,2% (2016: 8,4%). In het tweede kwartaal van 2017 hebben we onze busdiensten in Surrey (het regionale deel van ons busbedrijf) aanzienlijk in schaal teruggebracht. Onze busdiensten in Londen worden echter uitgebreid met de bouw van een nieuwe remise in het westen van Londen. We voorzien dat dit de vlootcapaciteit met ongeveer 135 bussen kan vergroten en de organische groei kan helpen bevorderen die de onderneming nastreeft. Aan het einde van 2017 hadden we 50 busroutes en een vloot van 751 bussen. In 2017 bedroeg het verkeersongevallencijfer voor Abellio London Bus 47,2 per miljoen kilometer tegen 39,4 in 2016. De stijging was het gevolg van het afschalen van het Surrey-netwerk en de invoer van nieuwe routes.

Naast onze busdiensten in Londen exploiteren we Abellio Rail Replacement, dat diensten voor de vervanging van rails biedt aan al onze Britse spoorconcessies evenals aan sommige van onze concurrenten. Ook exploiteren we een kleine event management-dienst, die we willen uitbouwen in de loop van de periode waarop ons bedrijfsplan betrekking heeft. Deze event management-dienst levert busdiensten ten behoeve van grote evenementen zoals sportwedstrijden en zakelijke events.

Merseyrail

Onze langst bestaande Britse spoorconcessie is Merseyrail, het stedelijke forenzenetwerk voor Liverpool. De activiteiten zijn in 2003 begonnen in het kader van een 50/50-joint venture met Serco en gaan door tot 2028. De concessie is net over de helft van de termijn en ondergaat momenteel een bedrijfstransformatie met drie grote verbeterprojecten: een nieuwe vloot, uitrol van smartcardtechnologie en het gedeeltelijk intern verzorgen van het activabeheer. Het contract voor de fabricage van de nieuwe treinen is in februari 2017 door Merseytravel, onze cliënt voor de concessie, gegund aan Stadler. De nieuwe treinen zullen tegen 2020 in gebruik zijn genomen. Merseyrail scoorde 89% in de National Rail Passenger Satisfaction (NRPS) en was daarmee een van de best presterende spoorvervoerders van het Verenigd Koninkrijk. Hieruit blijkt waardering voor de manier waarop het bedrijf problemen in verband met omvangrijke werkzaamheden, die tot verstoringen in het netwerk hebben geleid, heeft opgevangen.

In 2017 kreeg Merseyrail te maken met vakbondsacties in verband met de voorgestelde introductie van treinen met door de machinist bediende functies (DCO). De onderneming zal zich doorlopend met deze kwestie blijven bezighouden. Een en ander kwam boven op de sluiting van een aanzienlijk deel van het netwerk voor werkzaamheden gedurende het eerste halfjaar. Deze werkzaamheden verliepen voorspoedig en de reizigers werden gedurende de hele periode volledig op de hoogte gehouden.



ScotRail

Abellio UK exploiteert de nationale spoorwegen in Schotland, in de vorm van intercity-, regio- en voorstadsdiensten op het nationale spoornetwerk van heel Schotland. We hebben een alliantie tussen ScotRail en Network Rail gevormd, en samen leveren zij treindiensten aan de reizigers. We baten de concessie uit gedurende tien jaar tot 2025, met een clause voor ontbinding in het zevende jaar, die in het vijfde jaar kan worden toegepast. In 2016 kende ScotRail een aantal problemen met het behalen van haar prestatiedoelen vanwege een periode van vakbondsacties in verband met de voorgestelde introductie van DCO in combinatie met grote werkzaamheden in het hele netwerk. Het arbeidsgeschil werd opgelost na langdurige onderhandelingen met de vakbonden en onze cliënt in de regio. In 2017 is er een aanmerkelijke verbetering opgetreden. Uit de cijfers blijkt dat voor de twaalf maanden tot 6 januari 2018, 90,4% van de ScotRail-treinen het PPM-prestatiedoel heeft gehaald. Hoewel ScotRail de best presterende grote exploitant in het Verenigd Koninkrijk is, haalt zij niet het doel van het verbeterplan van 90,8% voor de afgelopen twaalf maanden dat door de Schotse overheid is gesteld. Daarom zal de ScotRail-alliantie haar prestaties volledig gaan doorlichten en een plan opstellen om haar service aan de klanten verder te verbeteren.

Volgens het NRPS-onderzoek zijn klanten het afgelopen jaar tevredener geworden over ScotRail: 85% van de klanten van ScotRail was tevreden, meer dan de 83% van vorig jaar rond dezelfde tijd.

Diverse factoren hebben ertoe geleid dat er enige vertraging is opgetreden in het programma ter vernieuwing van de vloot. De eerste treinen worden nu in 2018 in gebruik genomen. Deze treinen zullen worden geleased.



West Midlands

Op 10 december 2017 zijn we begonnen met het exploiteren van de West Midlands-concessie. De concessie betreft diensten in heel Birmingham, en treindiensten van Londen Euston naar Crewe en van Liverpool naar Birmingham. De operaties op de eerste dag verliepen voorspoedig. Het openingsevenement werd bijgewoond door de Britse minister van spoorwegen en de burgemeester van Birmingham. Dit weerspiegelt de belangrijke rol die de nieuwe concessie zal spelen voor de economische groei in de regio.

In het kader van de nieuwe concessie zullen we tegen 2021 vierhonderd treinstellen leveren met ruimte voor nog eens 85.000 reizigers op spitsdiensten in Birmingham en Londen. Dankzij de langere treinen zullen de reizigers meerruimte en zitplaatsen hebben. Tevens zullen in de nieuwe concessie intelligente tariefsystemen en actuele reizigersinformatie worden uitgerold in het kader van een pakket van hervormingen waarmee het reizen voor passagiers wordt verbeterd.



Abellio Duitsland



Beschrijving Duitse spoormarkt

De Duitse regionale spoormarkt heeft een omvang van ongeveer € 10 miljard per jaar en een netwerk van zo'n 670 miljoen treinkilometers per jaar. Die markt is sinds 2003 geliberaliseerd en de verantwoordelijkheid voor de organisatie ligt bij de zestien Duitse deelstaten, die hun regionale markt allemaal op hun eigen wijze besturen. Dit heeft geleid tot de oprichting van 27 regionale OV-autoriteiten die ieder een eigen aanbestedingsregime hanteren, en daarmee tot een grote stroom potentiële concessies. Er is een constante toevoer van aanbestedingen op de markt, die tot ver in 2019 zal aanhouden. In 2018 komt het netwerk Elbe-Spree op de markt, dat met meer dan 26 miljoen treinkilometers in vier deelconcessies de grootste bieding ooit op de Duitse spoorwegmarkt zal zijn.

Het aantal spelers dat met het staatsbedrijf Deutsche Bahn (DB) AG concurreert, bleef toenemen. In 2016 werden de meeste contracten aan andere exploitanten dan DB gegund. In 2017 waren er minder aanbestedingen, maar de meeste daarvan werden gewonnen door DB. DB exploiteert nog steeds ongeveer 66% van het regionale spoorwegvervoer in Duitsland. In Duitsland heeft Abellio brutocontracten met de OV-autoriteiten, wat betekent dat Abellio Duitsland per treinkilometer voor haar dienstverlening betaald krijgt. Het opbrengst-/tarief risico komt voor rekening van de vervoersautoriteit. Bovendien wordt het inflatierisico afgedekt via passende escalatieformules. Daarom hebben de brutocontracten een laag risicoprofiel.

Spoorconcessies van Abellio Duitsland

In Duitsland blijft Abellio actief in drie regio's met in totaal zes concessies. In Noordrijn-Westfalen worden met Abellio Rail Nordrhein-Westfalen vier spoorwegconcessies geëxploiteerd: Emscher Ruhrtal-Netz, Ruhr-Sieg-Netz, Der Mungstener en Niederrhein-Netz. In Noordrijn-Westfalen en Nedersaksen wordt met WestfalenBahn de concessie Emsland- und Mittelland-Netz geëxploiteerd. In Midden-Duitsland wordt met Abellio Rail Mitteldeutschland het Saale-Thüringen-Sudharz Netz (STS) geëxploiteerd. Tevens gaat Abellio door met het mobiliseren van het DISA-netwerk in Midden-Duitsland, de Rhein-Ruhr-Express, S-Bahn Rhein-Ruhr en Ruhr-Sieg-Netz 2 in NRW en ook in Zuid-Duitsland (Abellio Rail Baden-Württemberg) om klaar te zijn voor het exploiteren van de spoorwegconcessie Stuttgarter Netz in 2019. De concessies die momenteel worden geëxploiteerd, zijn:

	Emscher Ruhrtal- Netz	Ruhr-Sieg- Netz	Der Müngstener (S7)	Niederrhein- Netz	Emsland- und Mittelland- Netz	Saale- Thüringen- Südharz- Netz
	ABRN	ABRN	ABRN	ABRN	WestfalenBahn	ABRM
begin	2005	2007	2013	2016	2015	2015
einde	2019	2019	2028	2028	2030	2030
reizigers per dag (ongeveer)	2.000	22.000	13.000	19.000*	35.000	23.000
punctualiteit (5 min.)	98,3%	95,2%	97,0%	92,5%	88,1%	92,6%
treinstellen	3	17	9	21	28	35

* schatting, geen geverifieerde cijfers beschikbaar

De concessies in de mobilisatiefase zijn:

	Rhein-Ruhr-Express (RRX) – RE1/RE11	S-Bahn Rhein-Ruhr (deelconcessie B)	Ruhr-Sieg-Netz 2	Stuttgarter Netz / Neckartal	Dieselnetz Sachsen-Anhalt
begin	december 2018 en medio 2020	december 2019	december 2019	juni 2019, december 2019 en juni 2020	december 2018
einde	december 2033	december 2034	december 2034	december 2032	december 2032
reizigers per dag (verwacht)	40.000	80.000	17.000	25.000	17.000
treinstellen	29	29	18	48	54

Overzicht 2017

Abellio Duitsland is op dit moment met een jaaromzet in 2017 van € 245,7 miljoen de op drie na grootste treinexploitant in Duitsland. Abellio heeft de afgelopen jaren een goede concurrentiepositie op de Duitse spoormarkt opgebouwd en enkele concessies gewonnen. Abellio zet in op beheerste groei. Daarmee kiezen we voor selectief en verstandig inschrijven, professionele mobilisatie en commerciële exploitatie. Eind 2017 is Abellio enig aandeelhouder van WestfalenBahn geworden. Vóór deze overname had WestfalenBahn vier eigenaren: Abellio, moBiel GmbH, Mindener Kreisbahnen GmbH en Verkehrsbetriebe Extertal GmbH, met elk 25% van de aandelen.

In Midden-Duitsland ging de STS-concessie in december het derde jaar van exploitatie in. De algehele prestaties zijn bevredigend, maar door de talrijke werkzaamheden van DB Netz aan de infrastructuur kon Abellio Rail Mitteldeutschland niet haar volledige potentieel realiseren. Van de regionale vervoersorganisatie in Westfalen-Lippe (NWL) ontving Abellio Rail NRW dit jaar opnieuw de gouden medaille voor hoge kwaliteit. Voor het derde jaar op rij stond Abellio bovenaan in alle drie categorieën: punctualiteit, dienstverlening en voertuigconditie. WestfalenBahn eindigde als tweede.

Vooruitzichten voor 2018

De markt zal naar verwachting stabiel blijven. Abellio zal selectief en verstandig blijven bieden. In 2018 zullen we starten met de exploitatie van Rhein-Ruhr-Express (RRX) en Dieselnetz Sachsen Anhalt (DISA). Tevens gaan we ons richten op de mobilisatie van onze andere concessies zoals Stuttgarter Netz (STN), S-Bahn Rhein-Ruhr (SBRR) en Ruhr-Sieg-Netz (RSN2).

Organisatie en medewerkers

We hebben een collectieve tarievenovereenkomst getekend met de vakbond Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL). In de nieuwe overeenkomst is een werkweek van 39 uur in plaats van 40 uur vastgelegd, ingaande 1 januari 2018. Dit zal later worden teruggebracht tot 38 uur.

Nieuwe treinen

Abellio Duitsland heeft via een operationele lease nieuw rollend materieel besteld: voor Stuttgarter Netz zullen 48 Bombardier Talent 2-treinen worden vervaardigd. De treinen voor Abellio, die eigendom zijn van OV-autoriteit Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg (NVBW), zijn 26 elektrische treinstellen met drie wagons en 22 elektrische treinstellen met vijf wagons. De eerste trein is eind oktober in de fabriek van Bombardier in Hennigsdorf aan het publiek gepresenteerd, in aanwezigheid van de minister van transport van Baden-Württemberg, Winfried Hermann.

Voor het DISA-netwerk zal Abellio 54 Coradia Lint 1-treinen van Alstom verwerven, die worden

gefinancierd door en eigendom zijn van NS Financial Services Company Limited (NSFSC). De eerste nieuwe trein is in november 2017 bij Alstom in Salzgitter aan het publiek gepresenteerd. Omdat Abellio enig aandeelhouder van WestfalenBahn is, is het volledige rollende materieel nieuw in de Abellio-portfolio. In het Emsland- en Mittelland-netwerk (EMIL) doen vijftien Flirt-treinen en dertien dubbeldeks KISS-treinen dienst.

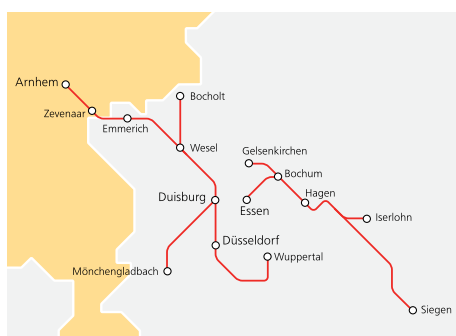
Werkplaats in aanbouw

In Pforzheim zal voor Stuttgarter Netz een onderhoudshal worden gebouwd met drie sporen met een totale lengte van 120 meter. Deze stad in de buurt van Stuttgart in Baden-Württemberg heeft van oudsher een traditie op het gebied van treinen en is ideaal gelegen in het routenetwerk. Naar verwachting zullen de bouwwerkzaamheden tijdig vóór de exploitatie begin 2019 worden voltooid.

Abellio Rail Nordrhein-Westfalen

In april 2017 is Abellio begonnen de rest van het Niederrhein-Netz operationeel te maken door Emmerich met Arnhem te verbinden. Voor deze dienst zijn 21 Flirt 3-treinen (waaronder zeven driesysteemtreinen) gebouwd voor routes over de grens naar Arnhem. Op de zeventien kilometer die het traject door Nederland voert, moeten de Flirt 3-treinen met drie verschillende stroomsystemen (1500 V, 15 kV en 25 kV) in combinatie met drie treinbeveiligingssystemen (ATB, ETCS en PZB) uit de voeten kunnen. Voor dit doel is in Duisburg een nieuwe werkplaats gebouwd die dag en nacht intensief wordt gebruikt.

Abellio Rail NRW is bezig met de voorbereiding van de start van de activiteiten voor de Rhein-Ruhr-Express (RRX) in december 2018.



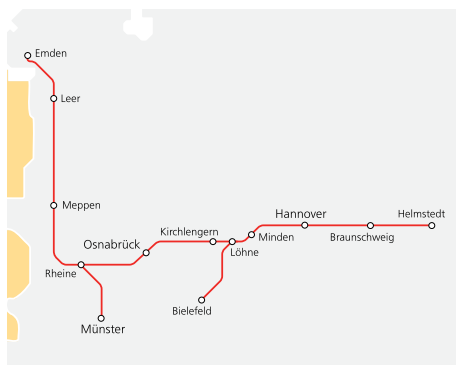
Abellio Rail Mitteldeutschland

Abellio breidt haar aanwezigheid in het midden van Duitsland uit. De treinen van Abellio rijden niet slechts op het elektrische netwerk van Saale-Thüringen-Südharz (STS), maar vanaf 2018 ook op het dieselnetwerk van Sachsen-Anhalt (DISA), waarmee Berlijn met Sachsen-Anhalt zal worden verbonden. Duizenden reizigers kunnen dan met Abellio in Harz en Börde reizen en tussen de grote steden Erfurt, Magdenburg, Potsdam en Berlijn. Het elektrische netwerk STS en het DISA-netwerk zijn tot op heden de grootste netten die ooit aan een regionale spoorvervoeronderneming in Duitsland zijn gegund.



WestfalenBahn

Het bedrijf is gevestigd in Bielefeld en verbindt via Expresslines Emsland de steden Braunschweig en Hannover in Nedersaksen met Bielefeld en Rheine in Noordrijn-Westfalen. Vanaf Münster is er een rechtstreekse lijn via Meppen en Leer naar Emden aan de Noordzee. WestfalenBahn heeft 267 medewerkers en realiseert 5,4 miljoen treinkilometers per jaar over het 776 km lange routenetwerk met 54 stations.



Vooruitblik



Ook in 2018 richt NS zich op het zo goed mogelijk presteren op het hoofdrailnet, inclusief de HSL-Zuid, het verder verbeteren van de reis van deur tot deur en de realisatie van stations van wereldklasse. We blijven ons met partners inzetten voor het bereikbaar houden van Nederland.

Concessie

NS is goed op weg naar de midterm review in 2019. Komend jaar blijft de focus liggen op zo goed mogelijke prestaties voor onze reizigers op het hoofdrailnet. Daarnaast kijken we welke vraagstukken er leven in de regio en welke bijdrage NS daar kan leveren aan het verbeteren van de mobiliteit.

Sinds de dienstregeling 2018 rijdt NS zeven dagen per week een tienminutentrein tussen Amsterdam, Utrecht en Eindhoven. Dat betekent voor reizigers een kortere wachttijd en hogere zitplaatskans. In totaal rijden er per werkdag zo'n 130 treinen meer.

Om de prestaties van onze diensten op de HSL (Eindhoven-Den Haag en IC direct) hoog te houden en de voorbereiding van de introductie van nieuwe diensten (Eurostar en IC Brussel) op de HSL in goede banen te leiden, is in 2017 het Verbeterprogramma IC direct gestart. Dat programma vervolgen we in 2018. Ondanks de voortdurende focus op prestatieverbetering op de HSL, zal de introductie van IC Brussel in 2018 leiden tot een tijdelijke dip in de prestaties door toegenomen drukte en complexiteit op de HSL-Zuid.

Nieuwe treinen

NS investeert fors in nieuwe treinen. Afgelopen jaar introduceerden we nieuwe Sprinters van het type Flirt in het Nederlandse landschap, vanaf september 2018 en in 2019 neemt NS de Sprinters van CAF in gebruik. Dat levert 20.000 extra zitplaatsen op. De trein voldoet aan strenge technische eisen, is energiezuinig en beschikt over brede deuren. Een schuiftrede maakt in- en uitstappen gemakkelijker, transparantie en meer licht verbeteren het veiligheidsgevoel in de trein. NS heeft ook 79 nieuwe enkeldeks Intercity's besteld. De nieuwe treinen komen naar verwachting vanaf de 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.

Innovaties

Eind november 2017 heeft NS een innovatiestudio geopend. Hier sleutelen we aan onze ambitie om 'dé reisgids van het openbaar vervoer' te worden en ontwikkelen we innovaties die hierbij passen. Voorbeelden zijn via de smartphone zien waar zitplaatsen zijn in een trein, of onderweg kijken waar de hoofdconducteur is en direct een vraag stellen via de Reisplanner app. In 2018 gaan we verder met het ontwikkelen van zulke nieuwe diensten voor onze reizigers. Onder de naam NS Flex hebben we in 2017 het reizen op rekening geïntroduceerd bij een kleine groep bestaande klanten. Ze betalen dan achteraf voor hun treinreizen. Als deze proef succesvol verloopt, volgt een gedoseerde invoering in 2018.

Organisatie

In 2017 is NS gestart met een bedrijfsbreed programma om een cultuur van openheid, aanspreekbaarheid en voorbeeldgedrag binnen de hele organisatie te bevorderen. Doel is een borging van de integere bedrijfscultuur en continu aandacht voor gedrag en integriteit binnen NS. Dat zetten we ook in 2018 voort.

NS wil een aantrekkelijke werkgever zijn waar iedereen zich thuis voelt. We stimuleren het aantrekken van vrouwen, medewerkers met een migratie-achtergrond en mensen met een arbeidsbeperking. In 2020 willen we 200 duurzame banen voor mensen met een arbeidsbeperking gecreëerd hebben bij alle bedrijfsonderdelen.

Buitenlandse activiteiten

Abellio UK is geprekwalificeerd om te bieden op de Southeastern-concessie en de East Midlands-concessie in 2018. Eind december 2017 heeft Abellio UK een bieding gedaan voor de exploitatie van de Wales and Borders-concessie, samen met Carillion en Aecom. Echter als gevolg van de faillissementsaanvraag van Carillion in januari 2018, heeft Abellio UK besloten zich terug te trekken uit dit biedingsproces. In bestaande concessies investeert Abellio UK in onder meer extra zitplaatsen, snellere reistijden en een betere reisbeleving. Abellio Duitsland start in 2018 met de concessies Rhein-Ruhr Express (RRX) en de Dieselnetz Sachsen Anhalt (DISA). Daarnaast richt Abellio Duitsland zich op de voorbereiding van de concessies Stuttgarter Netz (STN), S-Bahn Rhein-Ruhr (SBRR) en Ruhr-Sieg-Netz (RSN2).

Financiën

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-concernplan en de daarin opgenomen resultaatverbeteringsinitiatieven, dat de beschikbare kasstroom alsmede de financieringscapaciteit en de beschikbaarheid van een restwaarderegeling voor het rollend materieel ten behoeve van het hoofdrailnet voldoende is om het NS-investeringsprogramma van circa € 4 miljard tot en met 2022 uit te voeren.

Ontwikkelingen op de lange termijn

Vraag en aanbod

Nederland staat de komende decennia voor grote economische, sociale en duurzaamheidsuitdagingen. Verstedelijking zet door, niet alleen in de Randstad maar ook in andere stedelijke gebieden zoals Eindhoven, Arnhem-Nijmegen en Groningen. De mobiliteitsvraag blijft daarmee groeien, gedreven door grotere bevolkingsdichtheid gekoppeld aan schaarste van ruimte. De groei van de 'hubs' Schiphol, de Rotterdamse haven en de ict-hub (geconcentreerd in Amsterdam, Eindhoven en Groningen) versterkt dit. Als gevolg van de groeiende en 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. De gebieden waar het rustig is, hebben hun eigen uitdagingen: het collectieve mobiliteitsaanbod staat hier onder druk. Toch is het van maatschappelijk belang om juist ook deze delen van Nederland goed te ontsluiten en de mobiliteit te bieden die voor iedereen belangrijk is. Dat vraagt om innovatieve, slimme en op maat gemaakte oplossingen.

Vormen van vervoer

Daarnaast verandert het mobiliteitslandschap de komende jaren snel. Nieuwe vormen van (elektrisch, zelfrijdend, vraaggestuurd) vervoer over de weg en op het spoor moeten naadloos onderdeel gaan uitmaken van het mobiliteitssysteem. Dit wordt versterkt door de snelle ontwikkeling van ICT, (big) data en (duurzame) energie. Daarbij zien we bovendien dat met name jongere generaties anders aankijken tegen mobiliteit, met een verschuiving van bezit naar gebruik. Het realiseren van goede verbindingen die aansluiten op de behoeften van reizigers, bedrijven en instellingen blijft een uitdaging waar NS graag een bijdrage aan levert.

Implementatie LTSA

Inspelend op de toenemende mobiliteit werkt NS richting 2028 samen met partners, zoals ProRail en het ministerie van IenW, aan de afspraken uit de Lange termijn Spoor Agenda (LTSA). Een onderdeel hiervan is het Programma Hoogfrequent Spoor (PHS). Door met zes keer per uur een Intercity te laten rijden op de belangrijkste verbindingen neemt de vervoerscapaciteit fors toe. Met de frequentieverhoging van de Intercity Amsterdam-Eindhoven per dienstregeling 2018 hebben we hierin een belangrijke stap gezet. NS zet zich volop in om ook in de komende jaren de LTSA verder te realiseren. NS en ProRail hebben gezamenlijk een studie gedaan naar mogelijke volgende corridors waarbij een verhoging van de frequentie naar meer intercity's per uur wenselijk is. Hieruit kwamen de corridors Schiphol-Utrecht-Nijmegen en Breda-Eindhoven naar voren als corridors met de hoogste urgentie.

Anticiperen op verdere groei met mobiliteitsvisie

Ook ná de realisatie van de LTSA staat Nederland voor grote economische, maatschappelijke en duurzaamheidsuitdagingen. NS werkt met meerdere partijen aan een gezamenlijke lange termijn mobiliteitsvisie voor Nederland. Dat gebeurt onder meer in het door het ministerie van IenW geregisseerde OV toekomstbeeld met alle partijen uit de OV-sector: centrale en decentrale overheden, ProRail en vervoerders, waaronder NS. Ook de mobiliteitsaanbieders zien steeds meer de noodzaak om uitdagingen samen en integraal aan te pakken. NS neemt als mede-initiatiefnemer deel in de Mobiliteitsalliantie met organisaties uit de werelden van fiets, (vracht)auto, veren, bus, tram, metro en trein. Bovendien werkt NS in de Randstad nauw samen met de drie stadsvervoerders van Amsterdam, Rotterdam en Den Haag ('Transport4randstad': NS, GVB, RET en HTM).

De rode draad die zich aftekent in deze mobiliteitsvisies is dat Nederland behoefte heeft aan een integraal mobiliteitssysteem met een sterk OV. Een belangrijke sleutel daarvoor ligt in een snellere en gemakkelijkere deur-tot-deurreis en betere internationale ontsluiting van Nederland. NS werkt hier samen met partners (andere vervoerders, marktpartijen en in samenspel met landelijke en regionale overheden en stadsregio's) hard aan. Dat doen we door onder andere aansluitingen tussen verschillende vervoersmodaliteiten te optimaliseren, het voor-en natransport te verbeteren met bijvoorbeeld de OV-fiets en goede fietsenstallingen en door te werken aan een steeds betere reisplanner en reisinformatie. In 2018 werken wij verder aan concretisering van deze plannen.

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: keuzes over de marktordening op het Nederlandse spoor door het kabinet, het besluit tot herpositionering van ProRail door het kabinet en Europese besluitvorming over het Vierde Spoorwegpakket. NS volgt deze ontwikkelingen nauwgezet. De insteek van NS daarbij is dat deze ontwikkelingen faciliterend moeten zijn aan de eerdergenoemde mobiliteitsuitdagingen waar Nederland de komende decennia voor staat; daarmee zetten we de reiziger op 1, 2 en 3.

NS Groep

Verslag van de RvC



De focus van NS lag in 2017 op het realiseren van zo goed mogelijke prestaties in alle operationele processen, waardoor we de dienstverlening aan de reizigers verder kunnen verbeteren. NS is goed op weg, al vroegen de resultaten op de hogesnelheidslijn (HSL) veel extra aandacht.

Na de turbulente jaren 2015 en deels ook 2016, was 2017 voor NS een jaar van stabilisatie en terugkeer naar een normale modus. Het feit dat zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen, met de benoemingen van Tjalling Smit (RvB) en Pim van der Feltz (RvC) in 2017, weer op sterkte zijn, draagt daaraan bij. De organisatie moet en kan haar aandacht nu weer richten op haar kerntaak: het zo goed mogelijk bedienen van de reiziger.

Strategie

In 2016 heeft de raad van commissarissen de strategie Spoorlags Beter goedgekeurd, met daarin drie kernactiviteiten: het verbeteren van de prestaties op het hoofdrailnet inclusief HSL-Zuid, het realiseren van stations van wereldklasse en het bijdragen aan de reis van deur tot deur. 2017 stond in het teken van de uitvoering van deze strategie. De raad van bestuur is, onder toezicht van de raad van commissarissen, verantwoordelijk voor de uitvoering van de strategie. Voor een beschrijving daarvan verwijzen we naar het verslag van de raad van bestuur.

Hoofdrailnet

Het realiseren van de doelen en het nakomen van afspraken uiteengezet in de concessie voor het hoofdrailnet met het ministerie van IenW staan in de strategie centraal. NS wil in 2019 voor de midterm review goed presteren op de 12 concessie-kpi's.

Stations

Het klantoordeel over stations bepaalt voor een kwart het algehele klantoordeel. In het belang van de reiziger werkt NS daarom permanent aan het op hoog niveau houden van de voorzieningen op de stations. In de afgelopen jaren is een aantal, vooral grotere, stations ingrijpend verbouwd. In 2017 werden onder meer de gerenoveerde monumentale ruimtes op Amsterdam Centraal, de vernieuwde entrees van station Eindhoven en de nieuwe stationshal van station Tilburg opgeleverd.

De reis van deur tot deur

Ruim 40 procent van de treinreizigers komt met de fiets naar het station. Bij de renovatie van een station krijgen ook de fietsenstallingen vaak een upgrade. Ook voor de 'last mile' van het station van aankomst naar de uiteindelijke bestemming is de fiets voor veel reizigers van belang. De OV-fiets was ook in 2017 weer veelgevraagd.

Met de keuze voor drie kernactiviteiten in Spoorlags Beter heeft NS haar complete aanbod van diensten en producten beoordeeld en hierin heldere keuzes gemaakt: zo is besloten afscheid te nemen van Qbuzz. Afgelopen jaar is de verkoop van het busbedrijf Qbuzz aan Busitalia, na een zorgvuldig proces, afgerond.

Toekomst

NS richt zich eerst op goede prestaties bij de midterm review in 2019. De raad van commissarissen heeft in een vergadering met externe internationale deskundigen uitgebreid gesproken over de manier waarop in een aantal landen het vervoer op het spoor is gestructureerd en hoe de rollen en verantwoordelijkheden van de diverse partijen (overheid, infrabeheerders, vervoerders) zijn verdeeld. Hierbij is – uiteraard – ook gekeken naar de wijze waarop dit in Nederland gebeurt. De raad van commissarissen heeft verder kennis genomen van het regeerakkoord en de daarin opgenomen passages over de plannen van de regering voor mobiliteit en het openbaar vervoer. De RvC is nauw betrokken bij het formuleren van de NS-strategie na 2019.

Strategie van Abellio

De buitenlandse activiteiten, via onze dochtermaatschappij Abellio, zijn gericht op een tweetal geliberaliseerde Europese markten: Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Goed openbaar vervoer is niet alleen een exportproduct, maar biedt ons ook de kans om kennis en ervaring te importeren. Een belangrijke voorwaarde is dat risico's van Abellio goed beheersbaar zijn. We zijn hierover regelmatig in overleg met de raad van bestuur en onze aandeelhouder.

Nasleep onregelmatigheden NS in Limburg

In april 2015 bleek, na intern onderzoek binnen NS, dat bij de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg onacceptabele gedragingen hadden plaatsgevonden. NS heeft nadrukkelijk afstand genomen van deze onregelmatigheden en direct hard ingegrepen in de eigen organisatie.

De raad van commissarissen heeft in 2017 op verschillende momenten aandacht besteed aan de nasleep. 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 Groep NV. Op 21 december 2017 heeft de Rechtbank Oost-Brabant NS vrijgesproken ten aanzien van twee aan NS ten laste gelegde feiten en is het openbaar ministerie niet-ontvankelijk verklaard ten aanzien van een derde aan NS ten laste gelegd feit. Deze uitspraak is ook – voor zover dezelfde feiten aan hen ten laste waren gelegd – gedaan in de zaken tegen de andere betrokkenen. Het openbaar ministerie heeft hoger beroep ingesteld tegen het vonnis van 21 december 2017.

In 2017 heeft ACM haar besluit bekendgemaakt naar aanleiding van het onderzoek 'Gedragingen van NS inzake openbaar-vervoerconcessie in Limburg'. Naar het oordeel van ACM heeft NS in strijd gehandeld met de Mededingingswet. ACM heeft NS hiervoor een boete opgelegd. NS is het oneens met het oordeel en de onderbouwing van het besluit van ACM. NS heeft door middel van een bezwaarschrift aan ACM gevraagd het besluit te heroverwegen. De raad van commissarissen en ook het ministerie van Financiën als aandeelhouder, ondersteunen dit bezwaarschrift.

Interne organisatie

Onderzoeksbureau Alvarez & Marsal heeft in opdracht van de raad van commissarissen en het ministerie van Financiën een grondige analyse gemaakt van de effectiviteit van interne procedures, risicobeheersing, compliance en controls bij NS en al haar dochterondernemingen. Op basis van het eindrapport van Alvarez & Marsal in 2016 heeft NS een breed pakket maatregelen genomen om interne procedures en controles aan te scherpen. Daarbij richtte 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. Afgelopen jaar heeft NS daarmee flinke progressie gemaakt. Nu is het van belang om te zorgen voor ontwikkeling en behoud van een goede cultuur waarin medewerkers integer handelen en elkaar veilig kunnen aanspreken op gedrag. NS houdt het ministerie van Financiën periodiek op de hoogte van de vorderingen op het gebied van integriteit en compliance.

Toezicht in 2017

Operationele prestaties

NS heeft 12 concessie-kpi's voor het hoofdrailnet waaraan ze moet voldoen. Elk jaar moet NS betere prestaties leveren op de kpi's. Dat zijn ieder uitdagingen op zich, maar NS is goed op weg. Naast de prestaties op het hoofdrailnet staan ook de prestaties op de HSL-Zuid vrijwel elke RvC-vergadering op de agenda en regelmatig spreken we hierover met de raad van bestuur. De raad van commissarissen heeft zich terdege verdiept in de problemen die zich hier voor doen. Voor een zo goed mogelijk beeld, ook van de complexe infrastructuur, zijn enkele commissarissen op dit traject meegereden met een machinist om dit in de praktijk te ervaren.

Veiligheid

Het onderwerp veiligheid staat regelmatig op de agenda van de raad van commissarissen. Daarbij kijkt de raad naar onder meer sociale veiligheid maar ook naar spoorwegveiligheid. Door het bijwonen van interne oefeningen op dit gebied, kunnen leden van de raad in de praktijk zien hoe dit functioneert.

Abellio

Onder meer om zich voor te bereiden op mogelijke toekomstige ontwikkelingen op het spoor, blijft NS ervaring opdoen op de spoormarkt buiten Nederland. In de vergaderingen is onder meer gesproken over nieuwe en lopende biedingen op concessies in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk en de prestaties bij toegekende concessies die operationeel zijn, zoals Scotrail.

Overig

De raad van commissarissen sprak regelmatig over de belastingpositie van NS en de met de aandeelhouder afgesproken afbouw van de structuur waarbij het rollend materieel op het hoofdrailnet wordt geleased via NS-dochtermaatschappij NSFSC gevestigd in Ierland. De versnelde overdracht heeft er in geresulteerd dat al het materieel dat op het hoofdrailnet gebruikt wordt, eind 2017 is overgedragen aan NS in Nederland. Ook heeft de raad zich gebogen over onder meer verbetering van het riskmanagement in brede zin en het risicoprofiel dat in de optiek van Raad van bestuur en raad van commissarissen past bij NS.

CAO

NS en de vakbonden hebben in 2017 onderhandeld over een nieuwe cao. De raad van commissarissen is bij de voorbereiding van de onderhandelingen en de onderhandelingen zelf goed aangesloten geweest en fungeerde daarbij als klankbord voor de raad van bestuur. De inzet van NS was een evenwichtige en betaalbare cao met aandacht voor maatregelen om mensen langer gezond aan het werk te houden.

Investeringsen

De raad van commissarissen houdt intensief toezicht op grote investeringen. In 2017 heeft de raad zich gebogen over verschillende investeringsvoorstellen, zoals van de aanschaf van nieuw materieel en modernisering van bestaand materieel van de VIRM 2/3 dubbeldekkersserie.

Corporate governance

2017 kende een, passend bij stabiele(re) bedrijfsomstandigheden, min of meer gebruikelijke vergadercyclus. De samenwerking met de raad van bestuur verliep prettig en constructief.

Functioneren raad van commissarissen

De raad van commissarissen reflecteert regelmatig op zijn functioneren (als geheel en dat van de individuele leden) en de wijze van toezicht houden door de voltallige raad en van zijn eigen commissies. Dit komt ook terug bij de tussentijdse contacten en mondelinge evaluaties tussen de leden buiten de formele vergaderingen, passend bij het streven van de raad naar voortdurende verbetering. Elke twee à drie jaar evalueert de raad haar eigen functioneren in een gestructureerd proces met externe ondersteuning. Eind 2017 is een extern bureau gevraagd deze evaluatie in 2018 weer op zich te nemen.

De raad heeft afgelopen jaar enkele bedrijfsbezoeken binnen en buiten NS afgelegd. Zo bezocht de raad het vernieuwde station Amsterdam Centraal, de TU Delft voor innovaties bij mobiliteit, reden enkele commissarissen mee op de HSL en woonden leden van de raad veiligheidsoefeningen bij. Dit vergroot de kennis en betrokkenheid bij de onderneming waardoor de raad zijn rol als toezichthouder en adviseur beter kan vervullen.

Aandeelhouder

De raad van commissarissen had in 2017 regulier en goed contact met de aandeelhouder.

Medezeggenschap

In de moeilijke periode van 2015 en deels ook 2016, had de raad veelvuldig contact met de COR. Afgelopen jaar zijn de contacten in goed overleg teruggebracht naar de normale frequentie van twee à drie vergaderingen per jaar. De onderlinge verhouding is goed.

Relatie met externe accountant

De externe accountant neemt standaard deel aan alle vergaderingen van de Risk- en Auditcommissie. Daarnaast is de externe accountant aanwezig in de vergaderingen van de voltallige raad bij de bespreking van de jaarrekening en de halfjaarcijfers. De Risk- en Auditcommissie spreekt ook met de externe accountant buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Naar aanleiding van publicaties van de AFM over de kwaliteit van de controles van jaarrekeningen door accountantskantoren heeft de Risk- en Auditcommissie vragen gesteld aan de externe accountant en is gesproken over de (voortgang van) ingezette verbeterprogramma's van de externe accountant.

Wisselingen in raad van bestuur en raad van commissarissen

Raad van bestuur

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. Met de aanstelling van Tjalling Smit als directeur Commercie & Ontwikkeling en lid van de raad van bestuur in 2017, is de Raad van bestuur op de voorziene sterkte met vijf leden.

Raad van commissarissen

Met de aanstelling per 1 mei van Pim van der Feltz als zesde commissaris is de raad weer voltallig en op de beoogde sterkte. Zoals gebruikelijk bij nieuwe commissarissen, heeft de heer Van der Feltz een uitgebreid programma binnen de organisatie doorlopen om kennis te maken met alle facetten van het bedrijf.

Bijeenkomsten raad van commissarissen en commissies

De raad heeft in 2017 vijftien keer vergaderd, waarvan vier keer telefonisch. Alle commissarissen zijn, op enkele uitzonderingen na, bij alle vergaderingen aanwezig geweest. De gemiddelde deelname aan deze vergaderingen lag op 95%. De raad heeft twee vaste commissies, te weten de Risk- en Auditcommissie en de (gecombineerde) Remuneratie- en Nominatiecommissie. Aan alle vergaderingen van de commissies is door alle leden deelgenomen (100%). Daarnaast heeft de raad in december 2017 een ad hoc commissie ingesteld voor strategie. Deze commissie zal de raad van bestuur adviseren bij het formuleren van de strategie na 2019. De huidige strategie Spoorstags Beter geldt tot en met 2019.

Risk- en Auditcommissie

De Risk- en Auditcommissie bestaat uit Jeroen Kremers (voorzitter en financieel expert binnen de raad), Gerard van de Aast en Marike van Lier Lels. De commissie heeft vier keer vergaderd. Bij deze vergaderingen zijn standaard ook aanwezig de president-directeur, de directeur Financiën en de directeur Risicobeheersing alsmede enkele stafdirecteuren (Legal, Business Control Group en Internal Audit) en de externe accountant. De belangrijkste onderwerpen waren de jaarrekening, het jaarverslag, de halfjaarcijfers, het budget, het concernplan 2018-2022, risicomanagement (inclusief de uitkomsten van stress tests) en risk appetite, auditplannen en rapporten, rapportages en management letters van de externe accountant, voortgang IT-projecten en risicobeheersing, fiscale positie en de voortgang van het project ter uitvoering van de aanbevelingen Alvarez & Marsal (NS in Control).

Remuneratie- en Nominatiecommissie (gecombineerd)

De gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie staat onder voorzitterschap van Paul Rosenmöller en heeft Gerard van de Aast en Janet Stuijt als leden. De commissie heeft drie keer vergaderd in 2017. Besproken zijn onder meer de invulling van de laatste open posities van de grotendeels al vernieuwde raad van bestuur en raad van commissarissen, de pijplijn voor senior-managementposities, de inzet bij de cao-onderhandelingen in het najaar van 2017 en het functioneren van de raad van bestuur, zowel als team als het functioneren van ieder individueel lid.

Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. De raad onderschrijft in algemene zin de best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Code 2016.

Financiële resultaten

NS behaalde dit jaar een nettowinst van € 24 miljoen, in 2016 was dit een winst van € 212 miljoen. Het onderliggende resultaat (geschoond voor eenmalige posten) daalde van € 145 miljoen in 2016 naar € 131 miljoen in 2017. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 8 miljoen euro, zijnde 35% van het resultaat over 2017. De raad heeft de resultaten kritisch beoordeeld en met de externe accountant besproken.

NS heeft een ambitieus investeringsprogramma van bijna € 4 miljard komende jaren in Nederland. Dit zijn langetermijninvesteringen, vooral in nieuw rijdend materieel, die NS, deels met vreemd vermogen, zal financieren. Hiermee verbetert NS de kwaliteit voor de reizigers. Daarnaast investeert NS € 3,5 miljard in het buitenland, met name in de lease van rollend materieel.

Over dit verslag

De jaarrekening over 2017, zoals deze is opgesteld door de raad van bestuur, is in de raad besproken. Bij de bespreking was de externe accountant EY aanwezig. De jaarrekening gaat vergezeld van het verslag van de raad van bestuur. We stellen de algemene vergadering voor om de jaarrekening 2017 vast te stellen. Tevens verzoeken we onze aandeelhouder om de raad van bestuur en raad van commissarissen decharge te verlenen. De resultaatbestemming die de raad voorstelt, is opgenomen in noot 24 van de jaarrekening.

Met de inzet en bijdrage van alle medewerkers van NS in binnen- en buitenland heeft NS zich afgelopen jaar weer vooral kunnen richten op het bieden van zo goed mogelijke prestaties voor de reizigers. Met het behalen van alle concessie-kpi's sloot NS het jaar mooi af. De raad van commissarissen dankt alle medewerkers en de raad van bestuur en hoopt ook in 2018 te kunnen rekenen op hun grote inzet en enthousiasme.

Utrecht, 28 februari 2018
De raad van commissarissen

Personalia RvC

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

- 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 Philips Lighting NV, lid RvC Witteveen+Bos, lid RvC Heisterkamp Transportation Solutions



Pim van der Feltz (1964), Nederlandse nationaliteit (m)

- Benoemd per 1-5-2017 tot 2021
- Achtergrond: directeur Google Nederland
- Overige functies: Raad van Toezicht Kröller-Müller Museum, Raad van Toezicht Platform Bèta Techniek, Lid Raad van Advies NWO



Jeroen Kremers (1958), Nederlandse nationaliteit (m)

- 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 (v)

- Benoemd per 3-2-2016 tot 2020
- Achtergrond: Tot 2005 COO Schiphol Group, daarna beroepscommissaris
- Overige functies: lid RvC TKH Group NV, RELX N.V en RELX plc, Eneco Holding NV, voorzitter Raad van Toezicht Natuur en Milieu. Diverse bestuursfuncties in overheids- en maatschappelijke instellingen



Paul Rosenmöller (1956), Nederlandse nationaliteit (m)

- Benoemd per 1-6-2007 en herbenoemd in 2015 tot 2019
- Achtergrond: Voorzitter VO-raad
- Overige functies: voorzitter Raad van Toezicht AFM



Janet Stuijt (1969), Nederlandse nationaliteit (v)

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



Beloning van de raad van commissarissen

De beloningen van de RvC vindt u in Noot 2 van de jaarrekening.

Beloning van de raad van bestuur

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 IenW, ProRail en Vitens) en de Nederlandse private sector, in een verhouding van 60% en 40%;
- Bij het vaststellen van de remuneratie van de leden van de raad van bestuur is rekening gehouden met de invloed van het beloningsbeleid op lange termijn waardecreatie;
- 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 op pagina 178 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 2017 was als volgt:

	Functie	Vast jaarinkomen (€) op 31-12-2017	Genoten vast inkomen (€)
De heer R.H.L.M. van Bortel	President-directeur	457.662	449.944
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	358.950	352.898
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	358.950	352.898
Mevrouw S.M. Zijdeveld	Directeur risicobeheersing	358.950	352.898
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	358.950	265.178

Het verschil tussen het vast jaarinkomen en het genoten vast inkomen komt doordat per 1 oktober 2017 de salarissen zijn verhoogd met 2,3% naar aanleiding van de cao-verhoging. Dit is conform het beloningsbeleid. Bij Tjalling Smit komt het verschil ook omdat hij per 1 april bij NS in dienst is gekomen.

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 Nederland³.

3 Uitgangspunten:

Alle medewerkers van NS, die het gehele jaar in dienst waren, 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 2017 € 68.547 (2016: € 43.728). Het werkgeversdeel is 2/3 deel van de totale pensioenlasten.

	Functie	Pensioenlasten (€)
De heer R.H.L.M. van Bortel	President-directeur	14.431
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	14.431
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	14.431
Mevrouw S.M. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	14.431
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	10.823

Op basis van de wetgeving is de pensioenopbouw op een salaris van € 103.317 afgetoet. 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 € 103.317. 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 2017 een bijdrage gelijk aan bovenstaande regeling voor NS-medewerkers.

	Functie	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw (€)
De heer R.H.L.M. van Bortel	President-directeur	41.524
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	29.878
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	32.368
Mevrouw S.M. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	29.878
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	22.523

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 en gebruik van communicatiemiddelen. In de leaseregeling bestaat de mogelijkheid om af te zien van een leaseauto, tegen bruto uitbetaling van het leasebedrag. Voorts kan beschikt worden over een directieauto met chauffeur. Deze directieauto wordt in beginsel alleen voor zakelijk verkeer gebruikt. Hieronder verstaat NS mede het zakelijk verkeer dat niet rechtstreeks samenhangt met de dienstbetrekking, maar waarvan het privégebruik onvermijdelijk is in combinatie met de verplichtingen die samenhangen met het dienstverband met NS. Vanwege het gebruik dat niet rechtstreeks samenhangt met de

dienstbetrekking, vindt voor de directieauto een fiscale bijtelling plaats. Omdat de bijtelling wordt opgeroepen door privégebruik dat onvermijdelijk is in combinatie met de verplichtingen die voortvloeien uit het dienstverband met NS, ontvangen de RvB-leden een vergoeding voor de over de fiscale bijtelling verschuldigde belasting. Deze vergoeding is aangewezen voor de werkkostenregeling en is daardoor netto aan de RvB-leden uitgekeerd.

	Functie	Uitbetaling leasebedrag (€)	Vergoeding voor fiscale bijtelling directieauto
De heer R.H.L.M. van Boxtel*	President-directeur	-	13.662
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	15.720	3.540
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	2.784	3.540
Mevrouw S.M. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	15.720	3.540
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	-	2.655

* De heer van Boxtel heeft in 2017 gebruikgemaakt van de directieauto met chauffeur, dat wordt gecompenseerd door af te zien van bruto uitbetaling van het leasebedrag.

De onderneming verstrekt aan de leden van de raad van bestuur geen leningen, voorschotten of garanties.

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
De heer R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	1 augustus 2015	1 augustus 2019
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	15 september 2016	14 september 2020
Mevrouw M.E.F. Rintel*	Directeur operatie	1 november 2014	Onbepaalde tijd
Mevrouw S.M. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	1 februari 2016	31 januari 2020
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	1 april 2017	31 maart 2021

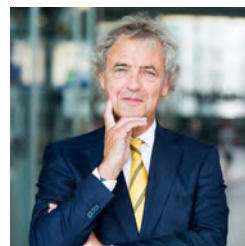
* Mevrouw Rintel had reeds een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Per 15 juli 2016 is zij benoemd als lid van de raad van bestuur.

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.

Personalia raad van bestuur

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

- Aandachtsgebied: Corporate strategie, HR, Communicatie, Stakeholder- en concessiemanagement
- Overige functies: Commissaris APG Groep, lid dagelijks bestuur VNO-NCW, voorzitter raad van toezicht museum De Fundatie, lid raad van advies ECP-EPN, lid raad van advies Alzheimercentrum VUmc, voorzitter Stichting Geschiedschrijving Gorinchem
- 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, nieuwe treinen
- Overige functies: Commissaris Coolblue, commissaris Teslin Participaties, Lid raad van toezicht Spoorwegmuseum
- 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, lid RvC Nederlandse Loterij
- Achtergrond: Bedrijfskunde (RU Groningen)
- Loopbaan, o.a.: Schiphol, KLM, Air France/KLM



Tjalling Smit (1977), directeur Commercie & Ontwikkeling, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: ontwikkel-, verkoop- en marketingactiviteiten
- Achtergrond: Bedrijfskunde (Nyenrode)
- Loopbaan, o.a.: Transavia, Air France/KLM



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

- Aandachtsgebied: NS Stations, Legal, Risk management, Concernveiligheid, Internal audit, Integriteit & Compliance
- Overige functies: Lid raad van toezicht Filmfonds, lid Stichting Nationaal Fonds 4 en 5 mei, lid raad van advies The Millennials
- Achtergrond: Master of Laws (VU Amsterdam)
- Loopbaan, o.a.: Stibbe, De Nederlandsche Bank, CBR



Corporate Governance



NV Nederlandse Spoorwegen is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, gevestigd in Utrecht. NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV. De governance van NS, een staatsdeelneming, is gebaseerd op het gemitigeerde structuurregime. NS kent een two-tier bestuursstructuur. NS Groep NV wordt bestuurd door de raad van bestuur, die uit dezelfde personen bestaat als de raad van bestuur van NV Nederlandse Spoorwegen (personele unie). 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.

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 2016 ('de Code') toe. In 2017 zijn de reglementen van de raad van bestuur, de raad van commissarissen, de Risk- en Auditcommissie en de Remuneratie- en Nominatiecommissie aangepast aan de Code (die per 8 december 2016 de Nederlandse Corporate Governance Code 2008 verving). Omdat NS geen beursnotering en geen one-tier bestuursstructuur heeft, is de Code op enkele onderdelen niet van toepassing.⁴

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 van de bedrijfsonderdelen en dochterondernemingen verantwoordelijkheid dragen. Op grond van de statuten van NV Nederlandse Spoorwegen, het reglement van de raad van bestuur en het reglement van de raad van commissarissen 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. Leden van de raad van bestuur worden (telkens) voor maximaal vier jaar benoemd. De raad van bestuur bestaat momenteel uit vijf personen en kent de volgende functies: president-directeur, directeur Financiën, directeur Risicobeheersing, directeur Operatie en directeur Commercie & Ontwikkeling.

De raad van bestuur bestond in 2017 uit de volgende personen: de heer Roger (R.M.L.H.) van Boxtel, president-directeur, de heer Bert (H.L.L.) Groenewegen, directeur Financiën, mevrouw Susi (S.M.) Zijdeveld, directeur Risicobeheersing, mevrouw Marjan (M.E.F.) Rintel, directeur Operatie en, per 1 april 2017, de heer Tjalling (T.B.) Smit, directeur Commercie & Ontwikkeling.

De bezoldiging en arbeidsvoorwaarden van de leden van de raad van bestuur worden vastgesteld door de raad van commissarissen met inachtneming van het bezoldigingsbeleid dat door de algemene vergadering is vastgesteld. 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

⁴ Niet van toepassing zijn de volgende best practice bepalingen, aangezien NS geen beursnotering en geen one-tier bestuursstructuur heeft: 1.3.6, 2.1.3, 2.3.8, 2.3.9, 2.7.5, 2.8, 2.8.1 t/m 2.8.3, 3.1.3, 3.3.3, 3.4.2, 4.1.6, 4.1.7, 4.2.2 t/m 4.2.6, 4.3, 4.3.1 t/m 4.3.6, 4.4, 4.4.1 t/m 4.4.8, 5.1, 5.1.1 t/m 5.1.5.

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, statuten van NS Groep N.V. en in het reglement van de raad van bestuur. De raad van bestuur richt zich op het realiseren van de doelstellingen en de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en richt zich daarbij op lange termijn waardecreatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders af. 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, 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 beraadslaging 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 raad van commissarissen moet vooraf goedkeuring verlenen aan besluiten van de raad van bestuur tot het aangaan van transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen die van materiële betekenis zijn voor NS en/of het betreffende lid van de Raad van bestuur. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang. Transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen van leden van de raad van bestuur of raad van commissarissen worden tegen marktconforme voorwaarden overeengekomen. 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 2017 nageleefd.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft onder meer tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene 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 op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af. De raad van bestuur verschaft tijdig alle informatie en middelen aan de raad van commissarissen die nodig zijn voor een goede taakuitoefening. Indien de raad van commissarissen en/of een lid van de raad dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van de Raad van bestuur, NS Audit, de externe accountant, de centrale ondernemingsraad en/of (andere) functionarissen en externe adviseurs van NS.

De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in de statuten van NS, statuten van NS Groep N.V. en in de reglementen van de raad van bestuur, de raad van commissarissen en zijn commissies. 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. Meer dan de helft van de leden van de raad van commissarissen is onafhankelijk in de zin van de Code.

Leden van de raad van commissarissen kunnen voor twee termijnen van vier jaar worden benoemd. Daarna is herbenoeming voor maximaal twee termijnen van twee jaar mogelijk. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt door de raad in zijn verslag gemotiveerd. Bij herbenoeming wordt rekening gehouden met de wijze waarop het lid zijn taak heeft vervuld in de voorbije periode en wordt alleen na zorgvuldige overweging herbenoemd. Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen is gepubliceerd op de website van de vennootschap.

Een lid van de raad van commissarissen meldt een potentieel tegenstrijdig belang in relatie tot NS, onverwijld aan de voorzitter van de raad. Indien het de voorzitter betreft, dient de voorzitter onverwijld te melden aan de vicevoorzitter. Het betreffende lid verschaft alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenote, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Een lid van de raad van commissarissen neemt niet deel aan de beraadslaging en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij een tegenstrijdig belang heeft met NS.

Commissies van de raad van commissarissen

Vanwege de omvang, de diversiteit en de complexiteit van de te behandelen onderwerpen heeft de raad van commissarissen een Risk- en Auditcommissie en een Remuneratie- en Nominatiecommissie ingesteld. De samenstelling van de commissies wordt bepaald door de raad van commissarissen. De commissies adviseren de raad van commissarissen en bereiden zijn besluitvorming voor. De commissies dragen daardoor bij tot een effectieve besluitvorming door de raad van commissarissen. De raad van commissarissen blijft als collectief verantwoordelijk voor de besluiten die zijn voorbereid door een commissie.

Risk- en Auditcommissie

De Risk- en Auditcommissie voert haar taken uit volgens het reglement zoals dat door de raad van commissarissen volgens de voorschriften van de Code is vastgesteld. Meer dan de helft van de leden van de Risk en Auditcommissie is onafhankelijk in de zin van de Code. De Risk- en Auditcommissie adviseert de raad van commissarissen en bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van NS en op de (beoordeling van de) effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van NS. De Risk- en Auditcommissie overlegt ten minste 2 keer per jaar of zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, en in ieder geval eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van de raad van bestuur, met de externe accountant. De Risk- en Auditcommissie bestaat uit drie leden. Momenteel bestaat de Risk- en Auditcommissie uit de heer J.J.M. Kremers (voorzitter), mevrouw M.E. van Lier Lels en de heer G.J.A. van de Aast.

Remuneratie- en Nominatiecommissie

De Remuneratie- en Nominatiecommissie voert haar taken uit volgens het reglement zoals die door de raad van commissarissen conform de voorschriften van de Code is vastgesteld. De Remuneratie- en Nominatiecommissie bestaat uit drie leden en meer dan de helft is onafhankelijk in de zin van de Code. De leden van de Remuneratie- en Nominatiecommissie zijn momenteel de heer P. Rosenmöller (voorzitter), mevrouw J.L. Stuijt en de heer G.J.A. van de Aast.

De Remuneratie- en Nominatiecommissie bereidt besluitvorming van de raad van commissarissen voor, onder meer op het gebied van het benoemen van de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, het functioneren van de raad van bestuur en de raad van commissarissen en het formuleren van het beloningsbeleid voor de raad van bestuur en het implementeren daarvan.

De Remuneratie- en Nominatiecommissie bereidt jaarlijks een remuneratierapport voor over (de toepassing van) het beloningsbeleid voor de leden van de raad van bestuur. De raad van commissarissen stelt de bezoldiging van de individuele leden van de raad van bestuur vast op voorstel van de Remuneratie- en Nominatiecommissie, een en ander binnen de grenzen van het door de algemene vergadering vastgestelde beloningsbeleid. Het remuneratierapport is opgenomen in dit verslag.

De Remuneratie- en Nominatiecommissie stelt de selectiecriteria en benoemingsprocedures vast inzake de benoeming van leden van de raad 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 is zij verantwoordelijk voor het proces voor de periodieke beoordeling van het functioneren van de individuele leden van de raad van commissarissen en doet zij voorstellen voor (her)benoeming van leden van de raad 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 van NS.

De Risk- en Auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. 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 is beschikbaar voor de Algemene Vergadering waarin de vaststelling van de jaarrekening wordt behandeld. Tevens woont hij de vergadering van de raad van commissarissen bij over de halfjaarcijfers. De externe accountant is in beginsel aanwezig bij de vergaderingen van de Risk- en Auditcommissie, tenzij de Risk- en Auditcommissie anders bepaalt. De externe accountant informeert de voorzitter van de Risk- en Auditcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt. Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een lid van de raad van bestuur betreft, meldt de externe accountant dit aan de voorzitter van de raad van commissarissen. EY is de externe accountant vanaf het boekjaar 2014.

NS Audit

De interne auditor functioneert onder verantwoordelijkheid van de directeur Risicobeheersing. De uitkomsten van de werkzaamheden worden besproken met de Risk- en Auditcommissie. De raad van bestuur zorgt ervoor dat de Risk- en 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- en Auditcommissie en de externe accountant.

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 krijgt ondersteuning van een stafafdeling Duurzamer Ondernemen. De Council is een besluit- en beleidsvoorbereidend orgaan. In de Council zitten directieleden van bedrijfsonderdelen en stafafdelingen onder voorzitterschap van de directeur Commercie & Ontwikkeling. 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 en stafafdelingen 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 via de reguliere planning-, control- en rapportagecyclus gevolgd en bestuurd. 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). De raad van bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van commissarissen en de Algemene Vergadering. Er hebben zich in 2017 geen wijzigingen voorgedaan in MVO-beleid en -doelstellingen.

Beheersen van risico's



Risicomanagement is het bewust omgaan met onzekerheden die een negatieve invloed kunnen hebben op het realiseren van de strategische doelstellingen. Om inzicht te geven in de risicobeheersing van NS komen in dit hoofdstuk de volgende onderwerpen aan bod: de risicobereidheid, het huidige risicoprofiel, de inrichting van de risicobeheersing en de belangrijkste risico's.

Risicobereidheid en -toleranties

De risicobereidheid en nagestreefde risicobeheersing over acht risicothema's van NS staan in zogeheten risk appetite statements. Aan vrijwel alle risicothema's zijn concrete prestatie-indicatoren gekoppeld, deels met kwantitatieve bandbreedtes. De risicobereidheid wordt jaarlijks per thema door de raad van bestuur geëvalueerd en indien nodig aangepast. In 2017 is de risicobereidheid van NS ongewijzigd gebleven:

Categorie	Risicobereidheid	Toelichting, NS accepteert
Reputatie	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van reputatiedoelstellingen
Financiën	Neutraal	Beperkte afwijkingen van financiële doelstellingen
Integriteit & Compliance	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van integriteit & compliance-doelstellingen
Groei	Nemend	Ruimere afwijkingen van groeidoelstellingen
Operationeel	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van operationele doelstellingen
Veiligheid	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van veiligheidsdoelstellingen
Medewerkers	Neutraal	Beperkte afwijkingen van hr-doelstellingen
MVO	Nemend	Ruimere afwijkingen van duurzaamheidsdoelstellingen

In 2017 hebben we door middel van stresstesting het risicoprofiel van NS vergeleken met de risicobereidheid. Voor de stresstests zijn extreme maar plausible scenario's gekozen. Voor de scenario's wordt de impact van risico's op de NS-doelstellingen bepaald op basis van diverse financiële en operationele modellen om mogelijke kwetsbaarheden aan het licht te brengen. Daaruit wordt duidelijk wanneer actie noodzakelijk is om de bedrijfsdoelstellingen met een grotere mate van zekerheid te halen.

Risicoprofiel

NS heeft ambitieuze targets afgesproken met lenW voor de HRN-kpi's. Het risicoprofiel is bij deze doelstellingen op onderdelen hoog. Daarnaast staat NS bij het uitvoeren van de dienstverlening dagelijks bloot aan veel interne en externe factoren die potentieel de operationele prestaties, reputatie en financiële positie van NS beïnvloeden.

Naast de bekende en bestaande risico's is NS ook actief op zoek naar nieuwe opkomende risico's die het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen in gevaar kunnen brengen. Het inzicht hierin is gedurende 2017 toegenomen door actief de dialoog aan te gaan met managementteams, het bestuur, toezichthouders en externe betrokkenen over ontwikkelingen in de omgeving en de weerslag daarvan op NS. Er zijn een tiental opkomende risico's vastgesteld door de Raad van bestuur, zoals extreme verstoring door specifieke kwetsbaarheden en demografie en verstedelijking, die belegd zijn in het reguliere riskmanagementproces.

Inrichting van de risicobeheersing

Een goede werking van het risicomanagementsysteem is van belang voor NS. Om risico's blijvend integraal te beheersen, beweegt het risicomanagementsysteem mee met interne en externe ontwikkelingen. Daarnaast zijn er verschillende andere maatregelen waarmee wij onze risico's beheersen, zoals de planning- & controlcyclus, het Risk Framework, het Business Control Framework en diverse incidentonderzoeken. Deze komen op verschillende plaatsen terug in dit verslag.

Governance

De risico-governance van NS is ingericht naar het 'three lines of defense'-model. Uitgangspunt van het model is dat de eerste lijn (de business) verantwoordelijk is voor de beheersing van de risico's door dit goed te borgen in processen met duidelijke verantwoordelijkheden. De tweede lijn, waar de afdeling Risk onderdeel van is, ondersteunt, adviseert en bewaakt of het lijnmanagement zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. De derde lijn met internal audit controleert onafhankelijk of het systeem van risicobeheersing en interne controle daadwerkelijk functioneert.

In 2017 hebben we de samenwerking tussen de afdelingen Risk, Integriteit & Compliance, Legal en Audit verbeterd. Dit versterkt de totale risicobeheersing, omdat er naar de business toe meer samenhang ontstaat in de geplande activiteiten.

In 2017 zijn verder een aantal verbeterpunten vastgesteld ten aanzien van risicobeheersings- en controlesystemen binnen NS, die betrekking hebben op de governance, rapportage en monitoring. In 2017 is de samenwerking binnen het risicobeheersingswerkveld verbeterd en is de Risk en Auditcommissie geïnstalleerd. In aanvulling daarop is het Riskbeleid geformaliseerd en zijn verschillende delen van het Risk Framework vertaald naar praktisch toepasbare tools, waardoor risico's eenvoudiger en op gelijke wijze kunnen worden vastgelegd, zowel in de lijn als binnen projecten. Hoewel er reeds interne risicobeheersings- en controlesystemen gebruikt werden, zijn de uitgangspunten niet altijd gelijk. In 2017 zijn de uitgangspunten vastgesteld en in 2018 worden er verdere stappen gezet om alle hoofdprocessen van een Control Framework te voordoet dat voldoet aan deze uitgangspunten.

Risicomanagementsysteem

NS heeft een systeem van risico-identificatie en -beheersing geïmplementeerd waarbij er in alle lagen van de organisatie in de eerste lijn actief aandacht gevraagd wordt voor risicomanagement. De afdeling Risk streeft ernaar om samen met gespecialiseerde risicoafdelingen en de business integraal risicomanagement op te zetten en systematisch risicoafwegingen te maken (afgezet tegen de risicobereidheid). Dit bestaat uit 4 pijlers:

- Regelmatig stilstaan bij risico's door het management in de vorm van risico-assessments;
- Actief toezien op adequaat risicomanagement binnen projecten en programma's;
- Risico's afwegen in besluitvorming;
- Incidenten analyseren om te leren van gemaakte fouten.

Hierdoor wordt de sturing krachtiger, omdat NS in staat is om mogelijke knelpunten of kansen vroegtijdig te signaleren en daar gericht en proactief op te sturen. De mate van ondersteuning door de tweede lijn bij deze processen wordt bepaald op basis van een risicoschatting vooraf en de positie binnen het bedrijf.

Vastlegging en rapportage

Geïdentificeerde risico's zijn met de risico-eigenaar in risicoregisters vastgelegd. In 2017 zijn belangrijke stappen gezet om risico's waar mogelijk te kwantificeren, hetgeen in 2018 breder uitgerold zal worden. Elk kwartaal worden de voornaamste risico's per bedrijfsonderdeel gerapporteerd en besproken in de raad van bestuur als onderdeel van de planning-en-controlcyclus. Een recent geselecteerd Enterprise Risk Management systeem ondersteunt de vastlegging en rapportage van risico's. In 2018 zal dit leiden tot een meer geüniformeerde werkwijze voor risicomanagement. Risico's boven de tolerantiegrenzen worden direct gerapporteerd en indien nodig geëscaleerd. 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.

Cultuur

Risicomanagement moet een onderdeel worden van ons dna, zonder dat het de bedrijfsvoering verlamt. Het risicobewustzijn van medewerkers neemt verder toe mede dankzij de activiteiten en trainingen vanuit de afdeling Risk. De afdeling Risk is een integraal maar onafhankelijk onderdeel van NS. Ze informeert, daagt uit, neemt standpunten in en geeft gevraagd en ongevraagd advies vanuit de kennis van ons bedrijf en zonder te veroordelen. De afdeling denkt mee in oplossingen die recht doen aan de diverse belangen en die bijdragen aan de realisatie van de strategie.

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. Het verslag geeft daarmee in een voldoende mate inzicht in de werking van voornoemde systemen. 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;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- in het jaarverslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Concernrisico's

Als onderdeel van de planning- en controlcyclus heeft de raad van bestuur de belangrijkste concernrisico's vastgesteld op basis van onder andere de geïdentificeerde risico's in de bedrijfsonderdelen. Hierbij is gekeken naar de relatie met het realiseren van de strategische doelstellingen en de materiële thema's. De concernrisico's komen hieronder uitgebreid aan bod, evenals de mutaties in het risicoprofiel ten opzichte van 2016. Voor de financiële risico's verwijzen we naar het hoofdstuk Financieel risicobeheer in de jaarrekening.

Belangrijkste mutaties in risicoprofiel ten opzichte van 2016

Er zijn twee nieuwe risico's toegevoegd: de invoering van ERTMS en wet- en regelgeving. Het risico dat bij de introductie van ERTMS een lagere operationele performance, of zelfs onacceptabele klanthinder ontstaat heeft mogelijk grote gevolgen voor de prestaties van NS. En door aanstaande grote wetswijzigingen, zoals de Algemene verordening gegevensbescherming, is het risico toegenomen dat NS niet tijdig alle processen aangepast heeft om te voldoen aan wet- en regelgeving. Het in 2016 gerapporteerde risico verandertrajecten is omgevormd tot het risico verbetercapaciteit, omdat niet het aantal trajecten, maar capaciteit om te veranderen en het effect van verandertrajecten op de slagkracht van NS maatgevend is. De afgelopen jaren is een aantal trajecten afgerond met als doel de grote hoeveelheid nieuw materieel soepel in te laten stromen. De introductie van de Flirt verliep zonder grote problemen en toonde in voldoende mate aan dat NS in staat is om dit risico te beheersen. Er is blijvend aandacht voor de inzetbaarheid van materieel om ook op lange termijn dit risico te beheersen.

Vooruitblik op de concernrisico's in de toekomst

In onderstaand overzicht zijn de grootste concernrisico's ingedeeld naar de acht binnen NS gebruikte risicothema's en gerelateerd aan de COSO-ricogebieden. 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).

Risicothema	Risico	Maatregelen	Trend	Risicobereidheid		
				mijdend	neutraal	nemend
Operatie	Verbetercapaciteit: verbeteringen leveren te laat of onvoldoende resultaat	Knelpunten signaleren en vermijden door beheersen van projecten portfolio. Langetermijnstrategie bespreken met de medezeggenschap en bonden. Duurzame inzetbaarheid van personeel opgenomen in nieuwe CAO.	+			
	HSL Aanbod: niet conform afspraak presteren	NS en ProRail zetten zich maximaal in om verbeteringen beheerst te laten verlopen, door een test- en validatieprogramma en gefaseerd introductieproces te doorlopen.	+			
	Infra: tekort aan infracapaciteit en achterblijvende kwaliteitsverbetering	Intensieve samenwerking (ook in programma's) met ProRail en IenW zodat de Lange Termijn Spooragenda wordt gerealiseerd.	+			
	Invoering ERTMS: verstoringen in het implementatietraject leiden tot klanthinder	Goede voorbereiding aan de NS zijde. Kleinschalige testen voor inzicht en stapsgewijze invoer. Veel afstemming met overige belanghebbenden inclusief ProRail over vervolgstappen en maatregelen.	=			
	Betrouwbaarheid IT: niet voldoen aan de operationele en beveiligingseisen van IT-systemen of wet- en regelgeving	Maken van bewuste keuzes bij investeringen. Kritische applicaties vervangen. Diverse samenwerkingen inrichten om aan personeelsvraag te voldoen.	=			
Veiligheid	Veiligheid: NS voldoet niet aan zorgplicht bij ernstig veiligheidsincident met reizigers en/of medewerkers	Inrichting van QHSE is in gang gezet. Het sluiten van toegangspoortjes verhoogt sociale veiligheid. Intensieve samenwerking met andere partijen ten aanzien van terrorismedreiging.	=			
Financiën	Onvoldoende bedrijfsresultaat: onvoldoende bedrijfsresultaat en operationele cashflow genereren	Focus op zowel kostenbesparing als verhogen van productiviteit en opbrengsten. Dezelfde focus binnen finance kolom als in de business. Stresstest als basis voor toekomststrategie.	-			
	Marktordening: wegvallen bedrijfsactiviteiten en resultaatbijdrage	Performanceverbetering door uitvoeren diverse programma's waardoor kans op onderhandse gunning wordt vergroot. Intern NS een team opgezet dat dit vraagstuk volgt.	=			
	NS investeringen in het buitenland: onvoldoende bedrijfsresultaat uit buitenlandse investeringen o.a. door effecten van de Brexit	Afspraken gemaakt met aandeelhouders. Aangaan van strategische partnerschappen. Veelvuldig overleg met infrabeheer. Onderzoeken groeimogelijkheden.	+			
Compliance	Non compliance: niet voldoen aan wet- en regelgeving of overschrijden van geldende normen en waarden	Invullen integriteit en compliance afdeling. Inrichten meldpunt. Bevorderen bewust integer gedrag. Volgen wijzigingen in wet- en regelgeving en AVG in het bijzonder.	+			

Beheersing is verbeterd
 Beheersing blijft gelijk
 Beheersing is verslechtert
 Gewenste risicoprofiel
 Huidig risicoprofiel

Verbetercapaciteit

Omschrijving

Het risico dat de ingezette verandertrajecten niet of te laat het gewenste resultaat opleveren, met als gevolg dat NS niet voldoet aan de afspraken en verwachtingen van de stakeholders.

Toelichting

Om de dienstverlening van NS te verbeteren en operationele targets te realiseren zijn we een aantal (organisatie)veranderingen gestart. Als gevolg van afhankelijkheden tussen verbeterinitiatieven blijft het uitdagend om steeds de juiste keuzes te maken. Daarnaast kent NS een hoge complexiteit van de onderliggende processen. Tot slot vraagt een aantal verbeteringen ook een gedragsverandering van medewerkers. Dit geheel maakt het niet altijd eenvoudig om benodigde veranderingen tijdig en volledig te realiseren.

Maatregelen

De slagvaardigheid van NS neemt toe. Door het beheersen van het projectenportfolio, kunnen we knelpunten tijdig signaleren en adresseren. Daarnaast zijn we in gesprek met de medezeggenschap en vakbonden over de langetermijnstrategie van NS en de daarvoor noodzakelijke veranderingen. De wendbaarheid van NS is in deze gesprekken een expliciet thema. In de cao-resultaten zijn initiatieven zichtbaar die gericht zijn op duurzame inzetbaarheid van medewerkers, om de kans op uitval van medewerkers te verlagen.

Trend beheersing

De werking van portfoliomanagement is het afgelopen jaar verder doorgevoerd en daarmee is de beheersing verbeterd. Echter, het aantal verbeterprogramma's en projecten blijft nog steeds hoog, en daarmee ook de inzet van medewerkers, maar moet de komende jaren in aantal verminderen. Door de toenemende druk op financieel rendement voor de organisatie is het van essentieel belang om de geplande verbeteringen te realiseren en het aantal programma's en projecten te verminderen.

Restrisico

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

HSL-aanbod

Omschrijving

Het risico dat de in 2017 gerealiseerde verbeteringen niet afdoende zijn om op de HSL conform afspraak te presteren. De afspraak met lenW over de performance op de HSL omvat zowel operationele performance als de introductie van nieuwe producten. Indien niet conform afspraak wordt gepresteerd zal de HSL opnieuw aanbesteed worden en/of hiermee 'gedreigd' worden, wat de reputatie van NS schaadt.

Toelichting

De gemaakte afspraken tussen lenW en NS over de performance op de HSL zijn bijzonder ambitieus, rekening houdend met de complexiteit en beperking van de infrastructuur. We zien dat eind 2017 de prestaties op de HSL verbeterd zijn (ondanks dat er nog steeds sprake is van strandingen en uitval). De performance (kpi's) op de HSL blijft ondanks gerealiseerde verbeteringen wisselend en structureel onder de prestaties van het hoofdrailnet. De omklap van IC Brussel naar de HSL is uitgesteld tot 2018. lenW heeft een extra investeringspakket van € 60 miljoen voor maatregelen op de middellange termijn aangekondigd. De mogelijke maatregelen worden momenteel door NS en ProRail uitgewerkt en besproken met lenW. Naast technische problemen in het materieel zijn de complexe relaties met ketenpartners en externe omstandigheden van grote invloed op de operationele performance op de HSL. De introductie van de IC Brussel gecombineerd met de huidige instabiliteit van prestaties op de HSL maakt dat met name het realiseren van de kpi Reizigerspunctualiteit HSL 5 minuten in 2018 sterk onder druk komt te staan.

Maatregelen

Zowel NS als ProRail zetten zich maximaal in om de in 2018 geplande introducties beheerst te laten verlopen, onder meer door een test- en validatieprogramma en gecontroleerd en gefaseerd het introductieproces te doorlopen. Daarnaast blijven de verbeterteams actief om de prestaties zo goed en stabiel mogelijk te krijgen en extra maatregelen te treffen indien die noodzakelijk zijn.

Trend beheersing

Voor 2018 is de introductie van de Eurostar en de IC Brussel op de HSL gepland. De tijdige beschikbaarheid en toelating van geschikt materieel is voor beide treindiensten een risico, evenals het uitvoeren van een voldoende intensief oefen- en proefbedrijf. Tevens moeten afspraken met derden worden geformaliseerd om de treindienst IC Brussel en Eurostar rechtstreeks naar London daadwerkelijk te laten starten. Dit uitgaande van een planmatige introductie in het voorjaar van 2018. Bij de introductie van de IC Brussel is bovendien sprake van een toename in complexiteit in de dienstregeling. Problemen bij de introductie van de nieuwe productstappen zouden impact kunnen hebben op andere reeds bestaande HSL-diensten als de IC direct en Thalys.

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 afdoende verbetert, waardoor NS de groeiambities en operationele verbeteringen onvoldoende kan realiseren.

Toelichting

NS is voor het uitvoeren van haar dienstregeling afhankelijk van voldoende betrouwbare spoorinfrastructuur. Er is een aantal factoren dat nu en in de toekomst zorgt voor extra druk op de infracapaciteit en -kwaliteit. Het aantal reizigerskilometers zal verder toenemen. Veiligheids- en milieueisen op onder andere opstel terreinen nemen toe. In verband met werkzaamheden waren er in 2017 veel buitendienststellingen, dit zal ook de komende jaren zichtbaar zijn. In 2018 wordt de treinfrequentie op een aantal trajecten verhoogd. Tot slot heeft NS ambitieuze groeiplannen.

Maatregelen

In 2017 is door ProRail en NS een intensief voorbereidingstraject gevolgd voor het verhogen van de treinfrequentie op een aantal trajecten. Deze hogere frequentie vraagt bij verstoringen meer van de bijsturingsorganisatie. Daarom hebben NS en ProRail vooraf scenario's opgesteld en bijstuurinstrumenten gedefinieerd om de treindienst ook in verstoorde gevallen zo goed mogelijk te rijden. Daarbij wordt gebruik gemaakt van gaming en ketensimulatie. Ook is er uitvoerig getest en getraind door de operatie van NS en ProRail.

Er wordt een integraal asset plan opgesteld, waar het dienstregelingsontwerp, op zowel korte- als lange termijn wordt gecombineerd met materieel, personeel en infra. Hierdoor is het mogelijk om meer integraal richting ProRail te kunnen sturen op infrabehoeftes op langere termijn. Op basis van de parkplanning van NS worden verschillende toekomstscenario's ontwikkeld en getoetst om deze vervolgens proactief te delen met IenW en ProRail.

Trend beheersing

Hoewel de beheersing in 2017 is verbeterd zal deze mogelijk verslechteren. Oorzaken hiervoor zijn het achterblijvende investeringstempo, toegenomen veiligheids- en milieueisen, veranderingen in de samenwerking met ProRail als gevolg van de gewijzigde aansturing, en buitendienststellingen in verband met de vele werkzaamheden aan het spoor.

Restrisico

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

ERTMS

Omschrijving

De risico's dat bij de introductie een lagere operationele performance ontstaat, of dat zelfs onacceptabele klanthinder ontstaat en NS geen dienstregeling kan rijden, zijn de toprisico's van de introductie van ERTMS. Het vervangen van het treinbeveiligingssysteem op het Nederlandse spoor is een ingrijpend programma, dat impact zal hebben op de prestaties van NS. Mogelijk 'normale' klanthinder, maar mogelijk ook een onacceptabel grote overlast voor de reiziger.

Toelichting

Het ERTMS-programma is erg complex, omdat het zowel technische, operationele als organisatorische elementen bevat. De invoering van ERTMS met de sector (ProRail, IenW, etc.) is nog in ontwikkeling. De implementatie van ERTMS op het Nederlandse spoor raakt zowel vervoerders als de infrabeheerder en betreft zowel technische vernieuwingen als operationele en organisatorische aanpassingen. Zowel de infrastructuur als de treinen moeten worden aangepast om ERTMS ingevoerd te krijgen. Tijdens de uitrol zal het huidige treinbeveiligingssysteem ATB in gebruik blijven totdat alle baanvakken zijn uitgerust voor ERTMS. De komende jaren zal ERTMS zich als Europees treinbeveiligingssysteem blijven ontwikkelen. Het alomvattende karakter van de aanpassingen in combinatie met de vraag of voldoende werkbare *fall-backs* kunnen worden ingericht vergroot het risico.

Maatregelen

NS bereidt de introductie van ERTMS zorgvuldig voor. Ter mitigatie van het risico van de reguliere performancedip wordt hierover – op het moment dat deze zich zal voordoen, namelijk bij de indienstname van het eerste baanvak omstreeks 2025 – gecommuniceerd met stakeholders. De migratiestappen en de teststrategie naar ERTMS worden zorgvuldig gekozen, en een fall back-plan wordt gemaakt. Dit alles stemmen we af met de overheid (concessieverlener en opdrachtgever van het programma), ProRail en andere vervoerders.

Trend beheersing

De verwachtingen van de Tweede Kamer met betrekking tot ERTMS zijn hoog. De risico's van de introductie van dit geheel nieuwe systeem worden nog verder in kaart geanalyseerd.

Restrisico

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

Betrouwbaarheid IT

Omschrijving

Het risico dat door vooruitgang in de buitenwereld en vertraging in de uitvoering van de migratiestrategie een tekort ontstaat aan het gewenste niveau van kennis en capaciteit waardoor niet alle IT-systemen aan de operationele eisen of IT-beveiligingseisen voldoen. Gevolg hiervan is dat NS haar strategische ambities niet waar kan maken en de continuïteit van haar dienstverlening niet kan garanderen.

Toelichting

Voor het uitvoeren van de dienstregeling en het leveren van voldoende service aan de klant zijn betrouwbare IT-systemen nodig. IT is een steeds belangrijkere en kritieke factor in de besturing van de NS-operatie, met name voor de informatievoorziening aan de reiziger, en de be- en bijsturing van de dienstregeling. Om dit te kunnen faciliteren zijn drie pijlers van groot belang; een stabiele, efficiënte en schaalbare IT-infrastructuur, voldoende en gekwalificeerd personeel en voldoende beheersbaarheid van in gebruik zijnde systemen. Binnen elke pijler bestaan er

momenteel risico's. Voor een stabiele, efficiënte en schaalbare IT-infrastructuur vormen legacysystemen een zorg. In een aantrekkende arbeidsmarkt is het aantrekken en behouden van het juiste personeel in groeiende mate een risico. De beheersbaarheid wordt negatief beïnvloed door sterke afhankelijkheid van externe leveranciers, maar ook door ontwikkelingen in de IT sector die steeds meer om inherent minder beheersbare organisatievormen vragen zoals bijvoorbeeld cloud based applicaties.

Maatregelen

Verouderde bedrijfsapplicaties worden indien noodzakelijk vervangen. Hiervoor zijn voor zeer kritieke systemen aparte programma's opgezet. Hierbij maken we bewuste keuzes binnen het IT-portfolio om te blijven passen binnen de schaarse middelen. Voor het aantrekken van medewerkers werkt NS intensief samen met opleidingsinstellingen en leveranciers van tijdelijk personeel. Door centralisatie wordt gestreefd naar een beheersbare IT-omgeving.

Trend beheersing

IT-ondersteuning bij het voldoen aan toenemende wet- en regelgeving (e.g. privacy) en het verhogen van de weerbaarheid tegen cyberrisico's blijven om aandacht vragen bij zowel de bouw van nieuwe systemen als aanpassingen van bestaande systemen. Naast het aantrekken van vaste medewerkers wordt ook het aantrekken van tijdelijke medewerkers steeds moeilijker. Bij verdere beperkingen in financiële en personele middelen kunnen verbeteringen vertraging oplopen. Overall is de beheersing gelijk gebleven.

Restrisico

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

Veiligheid

Omschrijving

Het risico dat NS niet afdoende maatregelen treft om veiligheidsincidenten te voorkomen of haar zorgplicht onvoldoende vervult bij een ernstig veiligheidsincident met reizigers, medewerkers, en/of de omgeving door het niet naleven van veiligheidsprocedures of inbreuk op het proces door kwaadwillenden. Veiligheid omvat 10 veiligheidsterreinen: spoorwegveiligheid, sociale veiligheid, arbeidsveiligheid, brandveiligheid, transferveiligheid, informatieveiligheid, materieelveiligheid, milieuveiligheid, voedselveiligheid en security (inclusief terreurdreiging en cybercrime).

Toelichting

Gezien het belang van een goede en veilige bedrijfsvoering blijft veiligheid een voortdurend aandachtspunt. NS wil haar reizigers en medewerkers op een veilige manier vervoeren en laten verblijven op stations. We zijn vanaf 2015 een programma gestart voor het verder verbeteren van de veiligheidscultuur, waarbij het leren van fouten als onmisbaar onderdeel is opgenomen. Onderdeel hiervan was een meting onder management en medewerkers. Begin 2018 wordt deze meting herhaald om de voortgang inzichtelijk te maken.

Maatregelen

Reizen per spoor is een van de veiligste vormen van mobiliteit. NS wil de veiligheid blijven verbeteren en zet hierbij in op twee pijlers: het beheersen van de veiligheidsrisico's en het continu verbeteren van de veiligheidsprestaties. De beheersing van dit brede werkveld verbeteren we met de aanscherping van de governance voor veiligheid NS breed en met een meer eenduidiger organisatie van de Quality, Health, Safety & Environment (QHSE) afdelingen per bedrijfsonderdeel naast de centrale organisatie voor Security. Hierin is de afgelopen periode belangrijke voortgang geboekt, maar er is tevens nog een groeipad noodzakelijk om de gewenste volwassenheid te bereiken. Op diverse veiligheidsterreinen zijn verbeteringen doorgevoerd waardoor de veiligheid is toegenomen. Op gebied van arbeidsveiligheid zijn door

middel van diverse Risico Inventarisaties en Evaluaties (RI&E's) risico's voor het werken in kaart gebracht en verbetermaatregelen doorgevoerd. Het sluiten van de toegangspoortjes op steeds meer stations draagt bij aan het verhogen van de sociale veiligheid in en om de trein. NS is aangesloten op overheidsinstanties en blijft op de hoogte van externe ontwikkelingen in het veiligheidslandschap. Daarnaast heeft NS de cyberrisico's opnieuw beoordeeld en waar nodig aanpassingen gedaan om blijvend te verbeteren op dat vlak.

Trend beheersing

Veiligheid van onze medewerkers, reizigers en omgeving staat hoog in het vaandel. De beheersing was al goed en is door bovengenoemde ontwikkelingen nog steeds goed en daarmee gelijk gebleven. Ondanks de maatregelen kan NS niet uitsluiten dat veiligheidsincidenten plaatsvinden. Ten aanzien van terreurdreiging geldt dat de algemene dreiging in Nederland volgens de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid onverminderd hoog is.

Restrisico

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

Onvoldoende bedrijfsresultaat

Omschrijving

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

Toelichting

NS onderzoekt de effecten van externe ontwikkelingen op haar positie in de markt. Vanwege het kapitaalintensieve karakter van het bedrijf is de kostenstructuur binnen NS relatief vast. NS dient de komende jaren fors te investeren om de reizigersgroei te faciliteren en te voldoen aan concessieverplichtingen en toezeggingen aan stakeholders.

Maatregelen

NS is zowel in de financiële kolom als in de businessonderdelen initiatieven gestart om resultaatverbeteringen te realiseren. Daarbij laten we naast financiële ook maatschappelijke en commerciële belangen meewegen. Hierbij kijkt NS naar personeel, materieel en het servicemodel. Er wordt een stresstest voor tegenvallende groei uitgewerkt, waarvan de uitkomsten gebruikt worden in het business plan proces. Verder bereidt NS scenario's voor om op basis van de risk appetite een toekomststrategie te bepalen.

Trend beheersing

NS heeft maatregelen genomen om tot resultaatverbetering te komen, waarbij naast kostenverlaging ook het verhogen van productiviteit en opbrengsten wordt nagestreefd. Hierbij is het verbeteren van het resultaat ondergeschikt aan het verbeteren van de operationele prestaties, zodat wordt voldaan aan de doelstellingen die zijn gesteld voor de belangrijkste concessie-KPI's voor 2019. Een groot deel van de maatregelen is nog niet klaar, waardoor het effect aan de batenkant nog onzeker is.

Restrisico

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

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 de performance naar de reiziger onder druk komt te staan en bedrijfsactiviteiten van NS (ten dele) wegvallen.

Toelichting

In het regeerakkoord zijn enkele voornemens geuit met betrekking tot de ordening op het spoor die NS zouden kunnen raken. Dit heeft onder andere betrekking op onzekerheid over de marktordening op het spoor na afloop van de huidige HRN-concessie en het eigendom en exploitatie van NS-stations vanaf 2025. Beide thema's zullen nadrukkelijk onderwerp zijn van de midterm review. Tevens is in het regeerakkoord opgenomen dat de HSL-Zuid aanbesteed wordt als NS de afgesproken prestatienorm een derde keer op rij niet haalt, is het voornemen geuit om drie regionale lijnen uit het hoofdrailnet te decentraliseren en aan te besteden en omvorming van ProRail tot ZBO.

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. Ook is er een team samengesteld om het aanbod van NS voor de reiziger samen te stellen voor na 2024.

Trend beheersing

Het risico blijft onverminderd groot, waarbij NS alles doet om een goede performance te blijven realiseren.

Restrisico

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

NS-investeringen in het buitenland

Omschrijving

Het risico dat de NS investeringen in het buitenland geld kosten in plaats van geld opleveren.

Toelichting

Abellio is een volledige dochter van NS en opereert op de markten voor reizigersvervoer in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. NS investeert via deze dochter in deze markten. Prioriteit van Abellio is het behalen van positieve financiële resultaten door risico's doeltreffend te beheersen en investeringen binnen het Capital-at-Risk-framework te houden. Dit framework is in 2016 met het ministerie van Financiën overeengekomen en stelt grenzen aan de omvang van de investeringen door NS in het buitenland en aan de garanties die NS afgeeft.

In 2017 heeft de concessie ScotRail in het Verenigd Koninkrijk tegenvallende resultaten laten zien en zijn de verwachtingen ten aanzien van de te realiseren reizigers- en omzetgroei voor de concessie Greater Anglia minder voorspelbaar geworden. De passagiersomzet blijft ondanks verschillende verbeterinitiatieven achter bij de verwachtingen. Oorzaken zijn: a) tegenvallende economische groei door onzekerheid omtrent de gevolgen van Brexit, b) gedrag van reizigers dat afwijkt van trends, waardoor initiatieven gericht op reizigersgroei niet het gewenste effect hebben en c) afhankelijkheid van Network Rail om tijdig infrastructurele projecten op te leveren.

In Duitsland wordt de komende jaren een omzetgroei gerealiseerd van € 246 miljoen in 2017 naar ruim € 677 miljoen in 2020. Dit komt doordat een aantal concessies is gewonnen die de komende jaren in operatie moeten gaan, nadat de mobilisatie voor deze concessies is afgerond. Tijdens deze mobilisaties zijn voorbereidingen nodig, zoals het werven en opleiden van personeel, de aanschaf van treinen en het klaarmaken van werkplaatsen voor het onderhoud van de treinen. De mobilisatie van elke concessie vergt een nauwgezette voorbereiding en investering in tijd en geld van Abellio Duitsland en het risico bestaat dat we niet op tijd alles gereed hebben voor de start van de concessie.

Maatregelen

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. Op grond van de gemaakte afspraken zal NS het risico beperken tot het afgeven van concerngaranties en het geïnvesteerde kapitaal. Voor bepaalde concessies wordt de omvang van het risico beperkt door het aangaan van een strategisch partnerschap, zoals bij Greater Anglia en West Midlands, waar in de concessie wordt deelgenomen door respectievelijk Mitsui voor 40% in Greater Anglia en door Mitsui en Japanese Railways East (JRE) voor gezamenlijk 30% in West Midlands. Abellio heeft diverse initiatieven gestart die het bedrijfsresultaat moeten ondersteunen. Onder andere worden in Abellio UK werkstromen ingericht om groei-initiatieven te identificeren en te implementeren en reizigersgedrag te analyseren. Met Network Rail wordt nauw overleg gevoerd over de infrastructurele projecten zodat de invloed van deze projecten op de dienstregeling wordt beperkt.

In Duitsland worden de mobilisaties via een programma-aanpak met ervaren management gedegeen voorbereid. Ook wordt de uitvoering nauwlettend gevolgd zodat risico's op vertragingen en budgetoverschrijdingen worden beheerst. Hierbij komen de ervaringen en geleerde lessen uit eerdere mobilisaties in de programma-aanpak voor nieuwe mobilisaties.

Trend beheersing

De genoemde maatregelen zullen op korte- en middellange termijn tot resultaat leiden. De verwachting is nog steeds dat alle concessies over de looptijd een positieve bijdrage aan het resultaat zullen leveren.

Restrisico

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

Non compliance

Omschrijving

Het risico dat NS niet voldoet aan wet- en regelgeving, zoals de Algemene Verordening Gegevensverwerking, of (interne) normen en waarden overtreedt, hetgeen kan leiden tot benadeling van reizigers, medewerkers of andere stakeholders, reputatieschade, financiële schade of sancties van toezichthouders.

Toelichting

NS streeft een beheerste bedrijfsvoering na, waarbij incidenten zich bij uitzondering voordoen en wordt voldaan aan wet- en regelgeving. Om het aantal incidenten te beperken, dient aan een aantal voorwaarden te worden voldaan. Er dient onder meer een veilige omgeving te zijn waar open over incidenten wordt gesproken, waardoor het inzicht in de achtergrond van incidenten wordt vergroot. Door te leren van meldingen en situaties, kan NS inzicht creëren en maatregelen nemen om herhaling te voorkomen.

Nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving moet worden vertaald naar concreet beleid, zodat dit kan worden geïmplementeerd in de organisatie met ondersteunende processen en systemen.

Maatregelen

De afdeling Integriteit & Compliance valt sinds 1 januari 2017 separaat onder de directeur Risicobeheersing. Deze afdeling is in 2017 verder uitgebreid. Er is een intern communicatieportaal ingericht voor onderwerpen die verband houden met integriteit en compliance. De informatie op dit Integriteitsportaal wordt periodiek aangepast en aangevuld op basis van actuele ontwikkelingen. In 2017 is de nieuwe NS Regeling Integriteitsmeldingen ingegaan (inclusief klokkenluidersmeldingen). Deze regeling vervangt de NS Klokkenluiderregeling. Het NS Meldpunt Integriteit borgt dat op een veilige manier melding gemaakt kan worden van (vermoedens van) onregelmatigheden.

Om bewust integer gedrag te bevorderen is een cultuurprogramma gestart met als doel een duurzame borging van de integere bedrijfscultuur en blijvende aandacht voor gedrag en integriteit. Dit programma wordt in 2018 voortgezet.

Daarnaast wordt in samenwerking met NS Legal steeds inzicht gecreëerd in geldende en wijzigende wet- en regelgeving om tijdig te kunnen reageren en de invloed op de bedrijfsvoering met beleid, procedures en administratie te kunnen verwerken. Op grote schaal is aandacht besteed aan training en kennisoverdracht, onder meer in de vorm van e-learnings en teamsessies. Vertraging of tekortkomingen in de naleving van wet- en regelgeving door NS kan onder meer leiden tot reprimandes, boetes, rechtszaken, claims en reputatieschade. Op dit moment wordt er veel tijd en energie gestoken in het vertalen van AVG, welke per mei 2018 van kracht zal zijn, naar concreet beleid en kennisoverdracht naar de organisatie zodat de juiste voorbereidende maatregelen worden getroffen met als doel dat NS tijdig compliant is aan AVG.

Trend beheersing

De structuur en de strategie van de NS-organisatie zijn in de bedrijfsvoering opgenomen, en met maatregelen ondersteund. Het versterken van een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid is minder makkelijk te veranderen. Op beide gebieden (structuur en cultuur) is in 2017 voortgang geboekt en voor 2018 zijn aanvullende stappen gepland. De beheersing is daarmee verbeterd.

Restrisico

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

Financiën in het kort

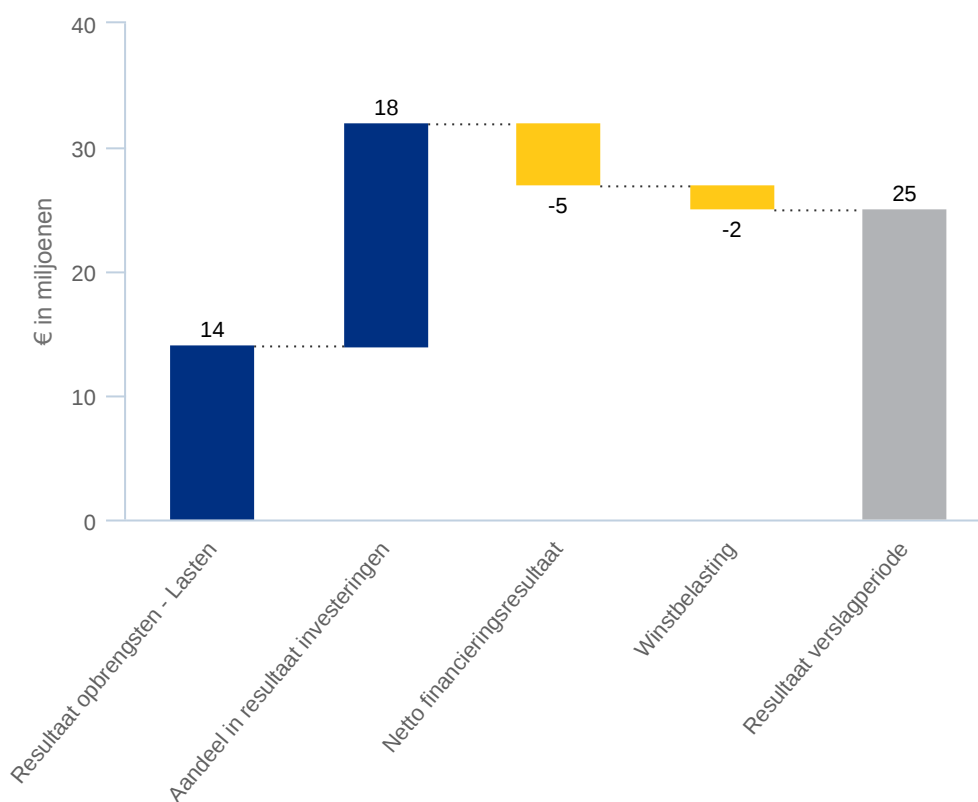


De opbrengsten van NS in 2017 bedroegen € 5.121 miljoen, een groei van 0,5%. Gecorrigeerd voor de verkoop van Qbuzz en het wisselkoerseffect voor de Britse pond, bedroeg de groei 4,8%. NS investeerde afgelopen jaar € 618 miljoen, vooral in treinen. NS realiseerde een resultaat uit bedrijfsactiviteiten van € 32 miljoen (2016: € 270 miljoen) met bijbehorend netto winst over 2017 van € 24 miljoen (2016: € 212 miljoen). Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten, geschoond voor bijzondere baten en lasten zoals de verkoop van vastgoedfondsen, bedroeg € 131 miljoen, een daling van € 14 miljoen vergeleken met 2016 (€ 145 miljoen).

Verkorte geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2017 NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Opbrengsten	5.121	5.093
Bedrijfslasten	5.107	4.965
	14	128
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	18	142
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	32	270
Nettofinancieringsresultaat	-5	-9
Resultaat voor winstbelastingen	27	261
Winstbelasting	-2	-49
Minderheidsbelang derden	-1	0
Resultaat over de verslagperiode	24	212

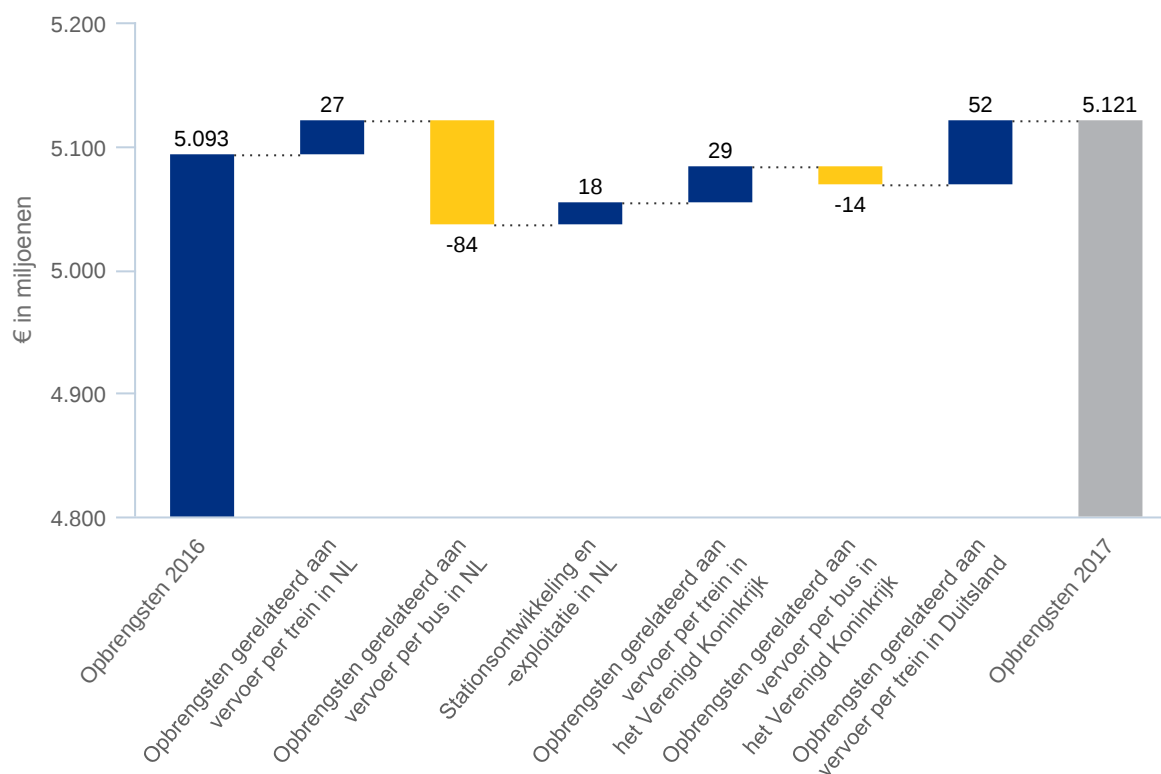
Winst-en-verliesrekening 2017



Bedrijfsopbrengsten

De opbrengsten bedroegen € 5.121 miljoen in 2017 ten opzichte van € 5.093 miljoen in 2016, een stijging van 0,5%. De opbrengsten worden beïnvloed door de schommelingen in de koers van de Britse pond en de verkoop van Qbuzz per 31 augustus 2017. Gecorrigeerd voor de verkoop van Qbuzz en het koerseffect bedraagt de stijging 4,8%.

Bedrijfsopbrengsten



Opbrengsten 2016	5.093
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in NL	27
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus in NL	-84
Stationsontwikkeling en -exploitatie in NL	18
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in het Verenigd Koninkrijk	29
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus in het Verenigd Koninkrijk	-14
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in Duitsland	52
Opbrengsten 2017	5.121

Opbrengsten Nederland (2017 € 3.132 miljoen, 2016 € 3.172 miljoen)

Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in Nederland

De opbrengsten gerelateerd aan het vervoer per trein namen toe met 1,1% tot € 2.441 miljoen. Als rekening wordt gehouden met de concessies Limburg en Hoekse Lijn, die NS niet meer uitvoert, bedroeg de omzetstijging 1,7%. De jaarlijkse prijsindexatie (0,4%) en volumegroei/groei van het aantal reizigerskilometers (0,8%) droegen bij aan deze groei. NS realiseerde hogere opbrengsten door met name meer losse reisopbrengsten in zowel de sociaal-recreatieve als de forensenmarkt (2,2%) en door meer opbrengsten uit studenten met een OV-

studentenkaart (3,2%). De stijging uit de OV-studentenkaart komt met name doordat deze sinds januari 2017 ook beschikbaar is voor mbo 18-. Daarnaast veranderde vanaf Q4 2017 de voorwaarden van de studiefinanciering waardoor (alle) studenten eerder recht hebben op OV-studentenkaart. De aantrekkende economie en de gestegen koopkracht hadden een positieve impact op de opbrengsten. Het aantal werkzame personen, belangrijk voor het spitsvervoer, groeide in 2017 met 2,0%.

Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus in Nederland

De opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus in Nederland, verzorgd door Qbuzz, bedroegen € 129 miljoen ten opzichte van € 213 miljoen in 2016. Per 31 augustus 2017 is Qbuzz verkocht aan Busitalia.

Opbrengsten stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland

De opbrengsten uit stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland zijn in 2017 met € 18 miljoen toegenomen tot € 562 miljoen. Dit betreft hogere huuropbrengsten en een stijging van de retailomzet. De positieve economische ontwikkeling alsmede de renovatie en vernieuwing van een aantal stations, zoals Utrecht Centraal en Rotterdam Centraal, hebben bijgedragen aan deze groei.

Opbrengsten UK (2017 € 1.743 miljoen, in 2016 € 1.727 miljoen)

Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in het Verenigd Koninkrijk

De opbrengsten gerelateerd aan het vervoer per trein in het Verenigd Koninkrijk door Abellio zijn in 2017 met 9% gestegen bij vergelijking van de omzet in Britse ponden. De opbrengst omgerekend in euro's bedraagt € 1.546 miljoen en is met € 29 miljoen gestegen vergeleken met 2016 (€ 1.517 miljoen). In 2017 zijn de opbrengsten van de per 10 december gestarte concessie West Midland Trains (€ 37 miljoen) mee geconsolideerd. De gemiddeld lagere koers van de Britse pond in 2017 ten opzichte van de gemiddelde koers van 2016 had een negatief effect op de opbrengsten in euro's van € 108 miljoen.

Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus in het Verenigd Koninkrijk

De daling van de opbrengsten gerelateerd aan het vervoer per bus in het Verenigd Koninkrijk door Abellio in euro's van € 211 miljoen in 2016 naar € 197 miljoen in 2017 is volledig toe te schrijven aan het effect van de daling van de Britse pond ten opzichte van de euro. In Britse ponden is de omzet 2017 nagenoeg gelijk gebleven aan voorgaand jaar.

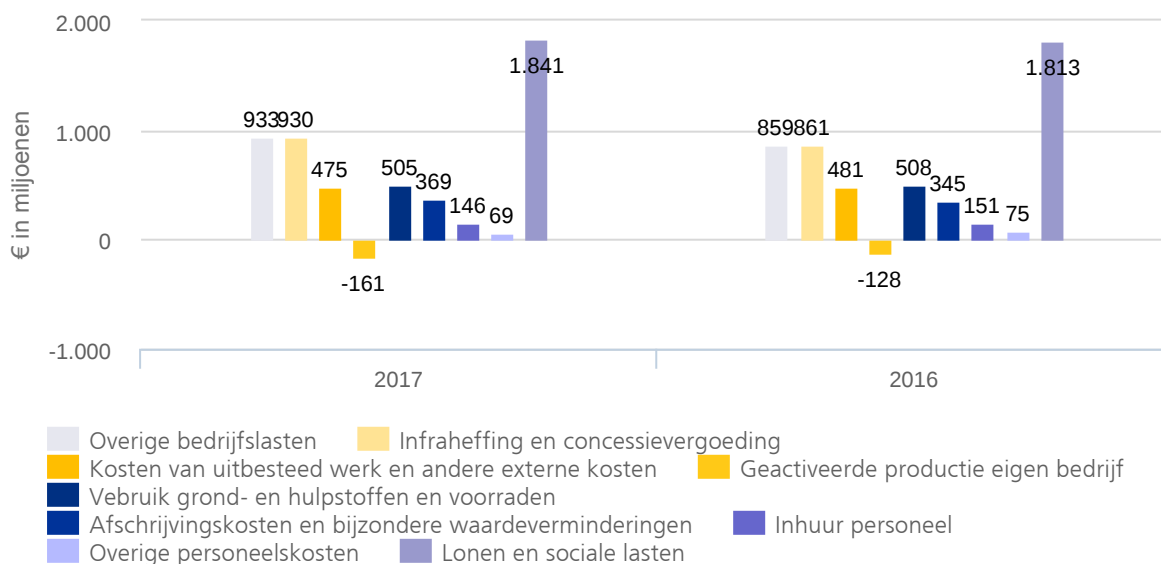
Opbrengsten Duitsland (€ 246 miljoen, in 2016 € 194 miljoen)

In Duitsland heeft Abellio € 52 miljoen hogere opbrengsten gerealiseerd. De groei komt voort uit de start van de concessie Niederrhein-Netz in december 2016 en de volledige consolidatie van WestfalenBahn per 6 december van dit jaar door uitbreiding van het aandelenkapitaal van 25% naar 100%.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten van NS stegen met € 142 miljoen, van € 4.965 miljoen in 2016 naar € 5.107 miljoen in 2017, voornamelijk door hogere kosten van infraheffing en concessievergoeding (€ 69 miljoen) en hogere overige bedrijfslasten (€ 74 miljoen).

Bedrijfslasten



(in miljoenen euro's)		2017		2016	
		€	%	€	%
Lonen en sociale lasten		1.841	37	1.813	37
Overige personeelskosten		69	1	75	2
Inhuur personeel		146	3	151	3
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen		369	7	345	7
Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden		505	10	508	10
Geactiveerde productie eigen bedrijf		-161	-3	-128	-3
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		475	9	481	10
Infraheffing en concessievergoeding		930	18	861	17
Overige bedrijfslasten		933	18	859	17
Totaal bedrijfslasten		5.107	100%	4.965	100%

Lonen en salarissen

De lonen en sociale lasten zijn gestegen met € 28 miljoen, van € 1.813 miljoen in 2016 naar € 1.841 miljoen in 2017.

Voor Nederland, gecorrigeerd voor de in 2017 gerealiseerde verkoop van Qbuzz, bedraagt de stijging 6,1%. Deze stijging is het gevolg van de cao-stijging van 2,0% per 1-1-2017 uit de cao 2015-2017 en 2,3 % vanuit het afgesloten cao-akkoord per 1-10-2017. Daarnaast hadden we te maken met een hogere premiestelling voor de pensioenen en sociale lasten en zijn opslagen voor onregelmatige diensten vanwege veranderde regelgeving ook over het vakantieloon opgenomen. De stijging in gemiddelde fte is 3,9 % naar 18.758 fte. De stijging is te zien bij de operationele functies (met name Veiligheid en Service).

In het Verenigd Koninkrijk bedraagt de stijging van de lonen en salarissen geschoond voor koerseffecten 6%. Dit is het gevolg van de groei in concessies. Het gemiddeld aantal fte is met 2,3% gestegen naar 10.402 fte. Het koerseffect bedraagt € 40 miljoen.

In Duitsland is de stijging in lonen en salarissen 24,2%, veroorzaakt door de start van de concessie Niederrhein-Netz in december 2016 en de consolidatie van Westfalenbahn per december 2017 (effect 300 aantal fte in december 2017). Het gemiddeld aantal fte is met 24% toegenomen tot 1.105 fte.

Afschrijvingen

De afschrijvingskosten inclusief bijzondere waardeverminderingen zijn met € 24 miljoen toegenomen, vooral door ingebruikname van materieel en een gemaakte correctie in de afschrijvingen vanuit het verleden.

Infraheffing en concessievergoeding

De gebruiksvergoeding voor de railinfrastructuur (infraheffing en concessievergoeding) is in totaal met € 69 miljoen toegenomen naar € 930 miljoen. De kosten in het Verenigd Koninkrijk bedragen € 443 miljoen (2016 € 389 miljoen) en in Duitsland € 106 miljoen (2016 € 89 miljoen).

Overige posten

De overige bedrijfslasten zijn in 2017 met € 74 miljoen toegenomen, vooral door de ACM-boete van € 41 miljoen en hogere kosten voor lease van treinmaterieel bij Abellio UK (€ 18 miljoen) en Abellio Duitsland (€ 12 miljoen) door groei binnen bestaande concessies en de start van nieuwe concessies.

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

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

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	32	270
Abellio pensioen contributie	26	22
Afwikkeling diverse claims	14	-23
Boekwinst vastgoed Fondsen	0	-117
Impairment stations en correctie afschrijvingskosten	30	26
Correctiemechanisme concessievergoeding	-18	-18
Boete ACM	41	0
Overige	6	-15
Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten	131	145
*) Waarvan onderliggend resultaat buitenlandse activiteiten	53	53

Het onderliggende bedrijfsresultaat daalde in 2017 met € 14 miljoen naar € 131 miljoen (2016: € 145 miljoen). De verkoop van Qbuzz was de belangrijkste reden voor de daling van het onderliggend resultaat.

Het kostenniveau in Nederland zal de komende tijd relatief hoog blijven omdat NS zich maximaal zal blijven inspannen om de afgesproken KPI's van het Hoofdrailnet te behalen en instroom van het HSL materieel soepel te laten verlopen.

ROE

Het rendement op het eigen vermogen (ROE) is in 2017 afgenomen naar 0,7% (6,2% in 2016). Op basis van het onderliggend resultaat is de ROE afgenomen van 3% in 2016 naar 2,7% in 2017. NS streeft op langere termijn naar een marktconform rendement op het geïnvesteerd vermogen. Het in 2017 behaalde rendement is onvoldoende en de financiële vooruitzichten voor de lange termijn zijn uitdagend. NS zet de verbeterde besturing, versnelde onderhoudswerkzaamheden via Pitstop en brede inbedding van LEAN in de organisatie door. Dat moet leiden tot excellente processen en ook tot betere financiële resultaten. Met het verhogen van de kwaliteit en kostenefficiency van de ondersteunende afdelingen zijn de eerste stappen gezet.

Netto financieringsresultaat

Het netto financieringsresultaat is een last van € 5 miljoen (2016: € 9 miljoen). Het financieringsresultaat is verbeterd ten opzichte van 2016 door lagere rentelasten veroorzaakt door gedane aflossingen ultimo 2016. Eind 2017 zijn er weer nieuwe leningen aangetrokken maar gemiddeld over het jaar is er sprake van een lagere schuldpositie. Tevens is een eenmalige bate gerealiseerd uit hoofde van een vrijval van de voorziening voor een per begin 2018 te beëindigen crossborder lease (€ 8 miljoen).

Winstbelastingen

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven, rekening houdend met fiscale bepalingen en de waardering van tijdelijke verschillen.

De effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting bedroeg 7% ten opzichte van 19% in 2016. De belastinglast 2017 bedraagt € 2 miljoen (2016: € 49 miljoen) en is als volgt te verklaren:

Resultaat voor belastingen	27
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief (25%)	-7
Effect deelnemingsvrijstelling	8
Effect overdracht materieel van Ierland naar Nederland	-85
Effect van afwijkende belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties	17
Effect opwaardering latente belastingvordering als gevolg van hogere toekomstige fiscale resultaten in Nederland	67
Effect opwaardering latente belastingvordering Abellio Duitsland	5
Effect niet aftrekbare ACM boete	-10
Effect bijtelling gemengde kosten, investeringsaftrek, e.d.	3
Winstbelastingen 2017 (7%)	-2

Het effect van de deelnemingsvrijstelling (€ 8 miljoen) heeft o.a. betrekking op de vervreemding van de aandelen in Qbuzz.

Het effect van de overdracht van het materieel van Ierland naar Nederland (-€ 85 miljoen) bestaat uit de aanpassing van de fiscale behandeling van de leaserentals over de periode 2013-2017 (-€ 97 miljoen) en het effect van het lagere Ierse belastingtarief over het resultaat behaald op de feitelijke overdracht van het HRN-materieel van Ierland naar Nederland (€ 12 miljoen). Dit is de uitkomst van de afstemming met de fiscale autoriteiten van Ierland en Nederland over de marktwaarde van het overgedragen materieel en van de afronding van het boekenonderzoek dat de Nederlandse fiscus was gestart naar de fiscale behandeling van de leasecontracten die door Nederlandse vennootschappen zijn aangegaan.

Het effect van afwijkende belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties (€ 17 miljoen) wordt met name bepaald door het lagere Ierse belastingtarief over het reguliere resultaat van NSFSC (€ 15 miljoen). Het restant bedrag ziet toe op de afwijkende belastingtarieven in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

Het effect van het opwaarderen van het Nederlandse deel van de vordering latente belastingen (€ 67 miljoen) is het gevolg van hogere verwachte resultaten van de fiscale eenheid in Nederland door de overdracht van het HRN-materieel. Het effect van het opwaarderen van het Duitse deel van de vordering latente belastingen (€ 5 miljoen) is het gevolg van hogere verwachte resultaten bij Abellio door gewonnen biedingen.

Overige belastinginformatie

Loonheffing is een heffing die NS als werkgever inhoudt op de salarissen van werknemers en vervolgens afdraagt aan de belastingdienst. In 2017 is in Nederland € 402 miljoen, in Duitsland € 9 miljoen en in het Verenigd Koninkrijk € 124 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. Binnen de fiscale eenheid is per saldo in 2017 € 79 miljoen omzetbelasting ontvangen. In Duitsland heeft dit per saldo geresulteerd in een ontvangst van € 29 miljoen, in het Verenigd Koninkrijk in een ontvangst van € 185 miljoen. Vennootschapsbelasting is een belasting die over de fiscale winst wordt geheven. In Nederland is in 2017 per saldo € 15 miljoen aan belasting betaald. In Ierland is € 135 miljoen betaald met name vanwege de overdracht van materieel vanuit Ierland naar Nederland waarmee een passieve belastingverplichting acuut is geworden. In het Verenigd Koninkrijk is € 1,2 miljoen betaald.

Resultaat over de verslagperiode en winstbestemming

Over 2017 is een winst van € 24 miljoen gerealiseerd. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 8 miljoen, zijnde 35% van het resultaat over 2017 en het resterende bedrag van € 16 miljoen aan de reserves toe te voegen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bedroeg aan het einde van het verslagjaar € 3.477 miljoen (2016: € 3.511 miljoen). De winst over de verslagperiode van € 24 miljoen is aan het eigen vermogen toegevoegd. Het rendement op eigen vermogen was 0,7% in 2017 (2016: 6,2%). De solvabiliteit is 56% en daarmee iets hoger dan vorig jaar (2016: 55%).

Investeringsen

NS investeerde in 2017 voor € 618 miljoen (2016: € 791 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 aanpassingen in de onderhoudsbedrijven om het nieuwe materieel te kunnen onderhouden. NS investeerde samen met ProRail onder meer in de stations Amsterdam Centraal, Utrecht en Den Haag HS. 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.

Financiering

De netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedroeg € -10 miljoen (2016: € 891 miljoen). Dit wordt vooral verklaard door een lager bedrijfsresultaat en een stijging van het werkkapitaal met € 221 miljoen (2016: € 287 miljoen daling) omdat ultimo 2016 de vooruitbetaling voor de OV-studentenkaart in 2017 is ontvangen, terwijl het voorschot voor 2018 pas ontvangen is in januari 2018. Daarnaast is de acuut geworden belastingverplichting in Ierland als gevolg van de overdracht van het materieel naar Nederland betaald (€ 101 miljoen).

De investeringen vergden een netto kasuitstroom van € 455 miljoen (2016: € 184 miljoen).

De netto kasinstroom uit financieringsactiviteiten was € 296 miljoen (2016: € 640 miljoen uitstroom), door de netto opname in 2017 van een aantal leningen ter waarde van € 375 miljoen (2016: € 599 aflossing). Daarnaast is in 2017 € 79 miljoen dividend aan de Staat uitbetaald.

Bovenstaande resulteert in een negatieve kasstroom van € 169 miljoen (2016: € 67 miljoen positief).

Financiële positie

De robuustheid van de financiële positie van NS blijkt uit de structuur en de samenstelling van het aanwezige kapitaal, de beschikbare liquiditeiten inclusief de aanwezigheid van gecommiteerde kredietfaciliteiten en niet uit de balans blijvende verplichtingen, vooral operationele leaseverplichtingen. 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 drie 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-concernplan en de daarin opgenomen resultaatverbeteringsinitiatieven, dat de beschikbare kasstroom alsmede de financieringscapaciteit en de beschikbaarheid van een restwaarderegeling voor het rollend materieel HRN voldoende is om het NS-investeringsprogramma van circa € 4 miljard tot en met 2022 uit te voeren. De realisatie van deze verbeterinitiatieven vergt de komende jaren een substantiële inspanning van heel NS. Daarnaast zijn er voor circa € 3,8 miljard verplichtingen voor leasemateriaal aangegaan voor de concessies in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

Financiële kerncijfers

	2017	2016
Met betrekking tot het vermogen		
Garantievermogen/balanstotaal	56%	55%
Vlottende activa/kortlopende schulden	0,8	0,9
Werkkapitaal (in miljoenen euro's) *	-565	-779
Balanstotaal (in miljoenen euro's)	6.214	6.359
Met betrekking tot rentabiliteit		
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten / bedrijfsopbrengsten (ROS)	0,60%	5,30%
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten / gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROI)	0,70%	5,70%
Resultaat over de verslagperiode / gemiddeld eigen vermogen (ROE)	0,70%	6,20%

* Werkkapitaal: Vlottende activa (excl. Geldmiddelen) -/- Kortlopende verplichtingen (excl. Leningen en Voorzieningen)

NS en belastingen

Belastingen vormen de primaire bron van inkomsten voor overheden waarmee algemene voorzieningen worden bekostigd. Voor NS zijn deze algemene voorzieningen van groot belang. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de railinfrastructuur. NS vindt dat zij de plicht heeft om maatschappelijk verantwoord met belastingen om te gaan. NS is een 100% staatsdeelneming en dat brengt een bijzondere verantwoordelijkheid met zich mee.

Ons uitgangspunt is daarom dat NS in overeenstemming handelt met (fiscale) wet- en regelgeving en daarbij rekening houdt met doel en de strekking van de wet. Dit betekent dat de letterlijke tekst van de belastingwet niet alleen doorslaggevend is. Verantwoord met belasting omgaan, betekent ook dat geen structuren worden opgezet waarvan belastingbesparing het hoofddoel is. Transacties worden aangegaan wanneer deze een reëel commercieel doel dienen. NS acht dit het geval wanneer de fiscale gevolgen van een transactie evenredig zijn aan de commerciële gevolgen daarvan.

Voor de bedrijfsactiviteiten waarbij NS in concurrentie treedt met andere marktpartijen, is van belang dat een gelijk speelveld wordt gewaarborgd. Bijvoorbeeld bij het bieden op een vervoersconcessie die in concurrentie wordt uitgegeven, moet NS, gegeven de andere marktpartijen, in staat zijn een bod in te dienen dat aantrekkelijk genoeg is om de concessie te kunnen winnen. Omdat belastingen onderdeel zijn van de operationele kosten van concessies, wordt er zorgvuldig naar deze kosten gekeken: om er zeker van te zijn dat aan de geldende belastingwetgeving wordt voldaan en om gebruik te maken van belastingfaciliteiten, bijvoorbeeld voor onderzoek en ontwikkeling of duurzame investeringen.

Relatie met belastingautoriteiten

NS hecht belang aan een goede relatie met de belastingautoriteiten in alle landen waar zij actief is. Zo heeft NS in 2010 in Nederland een handhavingsconvenant met de Belastingdienst gesloten. Deze overeenkomst maakt het zogenoemde horizontaal toezicht tussen NS en de Belastingdienst mogelijk. Kern hierbij is vertrouwen, begrip en transparantie. Onder het convenant overlegt NS met de Belastingdienst over standpunten waarover verschil van inzicht zou kunnen ontstaan. Doel is om zo actueel mogelijk te werken, zodat NS voortdurend duidelijkheid heeft over haar belastingpositie. NS overlegt op kwartaalbasis met de Belastingdienst.

Ook in het buitenland benadert NS belastingaangelegenheden proactief. Bij onzekerheden worden de belastingautoriteiten benaderd zodat over belangrijke onderwerpen overeenstemming kan worden bereikt. In het Verenigd Koninkrijk heeft Abellio bijvoorbeeld een Customer Relationship Manager bij de belastingdienst, waarmee Abellio in de actualiteit wenst te overleggen.

Governance

De fiscale afdeling van NS is adviseur en coördinator op belastinggebied richting de raad van bestuur, de bedrijfsonderdelen en de Belastingdienst in Nederland. Daarnaast is de afdeling het aanspreekpunt voor belastingaangelegenheden voor andere interne en externe stakeholders. Buiten Nederland lopen de contacten van de fiscale afdeling met belastingautoriteiten doorgaans via de lokale dochtervennootschappen. De fiscale afdeling rapporteert aan de financieel directeur van NS. De fiscale afdeling maakt regelmatig gebruik van externe belastingadviseurs. Dit gebeurt om een second opinion te krijgen over belangrijke fiscale vraagstukken, gebruik te maken van specialistische kennis, een beter begrip te krijgen van nieuwe belastingwetgeving en assistentie te verkrijgen bij het opzetten en aanpassen van fiscale beheersprocessen.

Abellio en NS Financial Services beheren hun lokale fiscale verplichtingen via hun financiële afdelingen en schakelen waar nodig externe adviseurs in voor fiscale compliance en land-specifieke fiscale vraagstukken. Met name wanneer er sprake is van een ingewikkeld issue of van grote onzekerheid rond een issue, worden externe adviseurs ingeschakeld om te assisteren.

Mate van acceptatie van belastingrisico's en risicobeheer

NS streeft er naar om tijdig juiste en volledige aangiften in te dienen en de belasting tijdig te betalen. Gezien de omvang van de activiteiten en daaruit voortvloeiende fiscale verplichtingen, ontstaan er echter onvermijdelijk gangbare fiscale risico's in de processen. NS streeft ernaar dergelijke risico's proactief te identificeren en te beheersen. Daarnaast monitort NS de opzet, het bestaan en de werking van de beheersingsprocessen, conform het beleid en de procedures op het gebied van risicomanagement.

Transparantie

NS is transparant over haar belastingpositie. In dit jaarverslag geven we per land aan hoeveel vennootschapsbelasting, loonheffingen en btw NS betaalt. Ook vermelden we de effectieve belastingdruk voor de vennootschapsbelasting en werken we de latente belastingvorderingen en -verplichtingen in detail uit. Verder beschrijft de accountant in de gecombineerde controleverklaring de werkzaamheden en observaties met betrekking tot de belastingpositie en fiscale risico's.

Over de leaseactiviteiten

Eind jaren '90 van de vorige eeuw ontstond bij de Nederlandse rijksoverheid het plan om de onrendabele regionale spoorlijnen door lagere overheden als concessies te laten aanbesteden. NS voorzag dat dit plan er toe zou kunnen leiden dat één derde van het treinmaterieel overbodig zou worden. Na afweging van een aantal alternatieven besloot NS om een eigen leasemaatschappij op te richten. De levensduur van treinen is namelijk langer (gemiddeld 30 jaar) dan de looptijd van concessies (gemiddeld 10 jaar). Vanwege het aantrekkelijke investeringsklimaat in Ierland heeft NS ervoor gekozen om de leaseactiviteiten daar te verrichten via NS Financial Services. Enkele jaren later heeft de Nederlandse regering in het licht van de Europese spoorwegwetgeving besloten om ook het Nederlandse hoofdrailnet in concessievorm te gieten. Hierdoor ontstond ook voor het treinmaterieel dat door NS op het hoofdrailnet wordt ingezet, het risico overbodig te worden. Daarom begon NS ook voor het hoofdrailnet nieuw treinmaterieel van NS Financial Services te leasen.

Over het leasen van treinen vanuit het buitenland, heeft NS begin 2015 een afspraak gemaakt met haar aandeelhouder, het ministerie van Financiën. Uitgangspunt is dat NS op markten waar een gelijk speelveld is gewaarborgd, niet langer treinen vanuit het buitenland zal leasen. Aangezien het Nederlandse hoofdrailnet onderhands aan NS is gegund, worden vanaf 2015 nieuwe treinen voor het hoofdrailnet niet langer vanuit Ierland geleased. Daarnaast is afgesproken dat de Ierse leaseportefeuille van bestaande treinen voor het hoofdrailnet wordt afgebouwd. Inmiddels is dit versneld gebeurd. Omdat de bedrijfseconomische overwegingen voor het leasen van treinen niet zijn veranderd, heeft NS in Nederland een nieuw leasebedrijf opgericht waar alle treinen voor het hoofdrailnet zijn ondergebracht.

Onderdeel van de afspraken met het ministerie van Financiën is dat nieuwe treinen voor aanbestedingen voor decentrale lijnen in Nederland die NS vanaf 2015 indient, vanuit Nederland worden aangeschaft. Het leasen van treinen is bij aanbestedingen van concessies een gangbare werkwijze. Ook andere openbaarvervoerbedrijven hanteren deze methode.

Deze openbaarvervoerbedrijven, die met NS concurreren, hebben binnen wet- en regelgeving en voorwaarden van concessieverleners in beginsel wel de mogelijkheid om gebruik te maken van buitenlandse leasemaatschappijen. Voor toekomstige aanbestedingen kan een dergelijk concurrentienadeel voor NS alleen worden voorkomen als er op een andere manier een gelijk speelveld kan worden gecreëerd, bijvoorbeeld via de concessievoorwaarden van de aanbesteder of door wet- en regelgeving die het gebruik van buitenlandse leasemaatschappijen onmogelijk maakt. Bij buitenlandse concessies zet NS zich conform de afspraak met het ministerie van Financiën in om tot een gelijk speelveld te komen door concessieverleners actief te benaderen.

Onze impact op milieu en maatschappij



Met dagelijks meer dan 1,2 miljoen reizen met de trein 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. Meer informatie over de achtergronden rondom impactanalyse staat op www.ns.nl/mvoberekeningen.

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 2017 maakten reizigers 150 miljoen meer kilometers met de trein ten opzichte van 2016, waardoor onze positieve maatschappelijke impact op mobiliteit en veilig reizen ten opzichte van de auto opnieuw is verbeterd. Doordat treinen en gebouwen in 2017 100% windenergie gebruiken, is onze milieu-impact verbeterd.

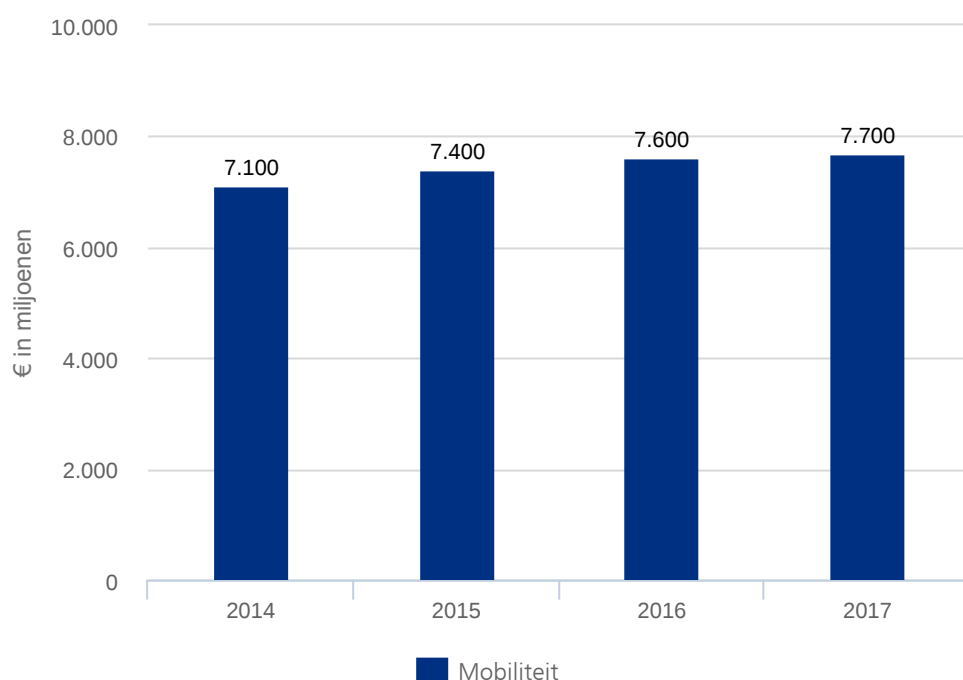
Maatschappelijke impact NS	Impact 2017	Impact 2017		Positieve impact tov de auto	Positieve impact tov de auto	
		% tov 2016	% tov 2015		% tov 2016	% tov 2015
			(miljoen euro's)			(miljoen euro's)
mobiliteit	€ 7.652	1%	4%		nvt	
bestedingen	€ 1.413	2%	11%		nvt	
opleiding	€ 12	9%	21%		nvt	
reistijd	€ -5.580	1%	2%		in ontwikkeling (zie casus)	
milieu	€ -85	-20%	-32%	€ 283	4%	10%
veiligheid	€ -113	0%	0%	€ 611	2%	5%

Belangrijkste ontwikkelingen in 2017

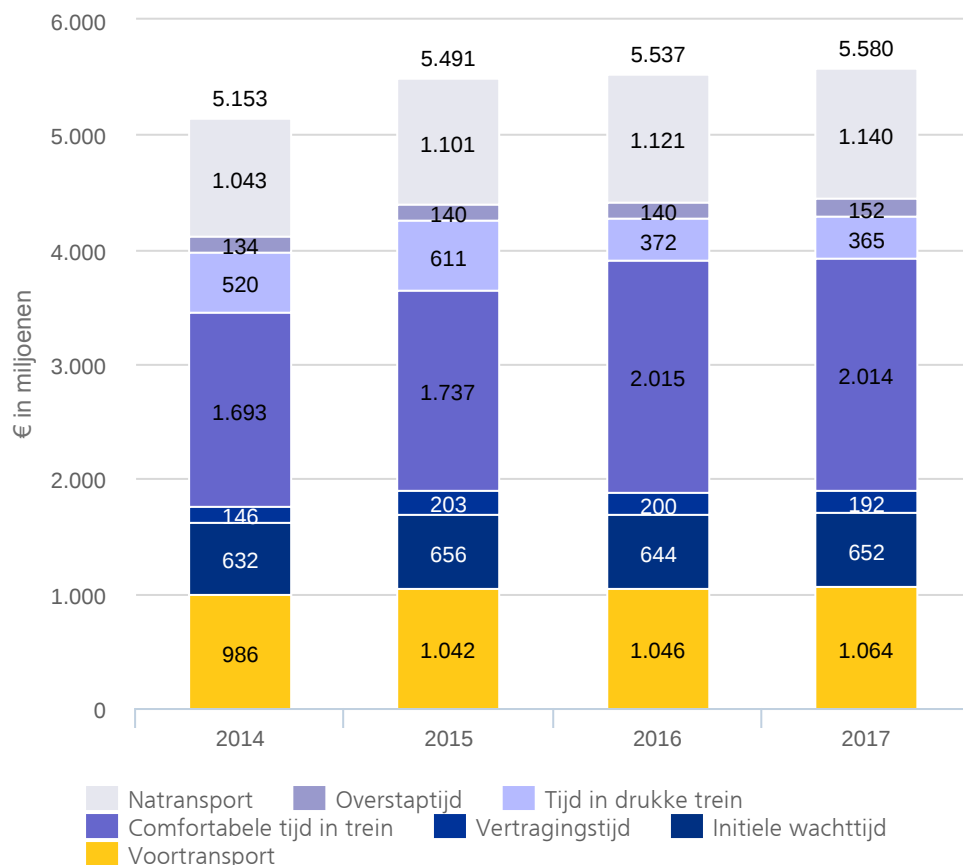
Sociaaleconomische impact door mobiliteit en reistijd

NS en de ketenpartners creëren sociaaleconomische impact door mobiliteit te bieden en mensen in de gelegenheid te stellen van A naar B te reizen om te werken, studeren of recreëren en zo bij te dragen aan het economische verkeer. Reizen per trein zorgt daarbij voor verbinding van mensen en sociale inclusie. Het belang van mobiliteit in Nederland is door het Kennis Instituut Mobiliteit gewaardeerd op € 76 miljard, met € 0,40 per reizigerskilometer. Hiervan is € 7.652 miljoen aan NS toe te schrijven (€ 7.553 miljoen in 2016, herberekend).

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 2017 € 5.580 miljoen (€ 5.537 miljoen in 2016, herberekend). 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 drukke treinen, zoals meer inzet van materieel.

Om de maatschappelijke impact van mobiliteit te verbeteren, stuurt NS op toegankelijk en betaalbaar openbaar vervoer. We richten ons op het minimaliseren van reistijd. Zo rijden we sinds de dienstregeling 2018 elke 10 minuten een trein tussen Amsterdam en Eindhoven, wat zorgt voor een hogere zitplaatskans. We streven ook naar een vermindering van reistijd door een drempelloze overstap tussen andere modaliteiten, bijvoorbeeld met OV Fiets en fietspakken en door zo goed mogelijke reisinformatie. Daarnaast verhogen we het comfort door betere spreiding van drukte, nieuw materieel en bieden we voorzieningen als stiltezones en wifi in de trein. Hierdoor kunnen reizigers hun reistijd nuttiger besteden, wat de maatschappelijke kosten van reistijd verlaagt.

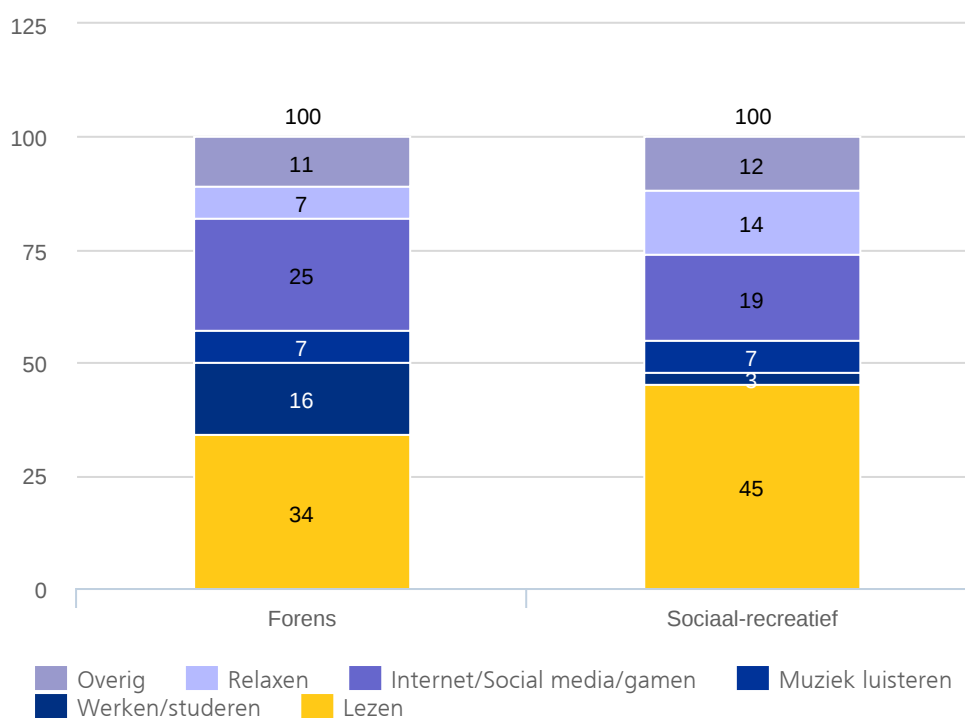
Kortom, uit de impactanalyse blijkt: 'tijd is geld'. De tijd van de gehele reis moet worden verkort en reizigers moeten hun tijd tijdens de reis efficiënt en comfortabel kunnen besteden.

Casus: Tijdsbesteding in de trein

Reistijd wordt traditioneel beschouwd als verloren tijd en daarmee negatief gewaardeerd. De gemiddelde negatieve waarde van een uur treinreis ('value of time') is ongeveer € 10. Reizigers zijn bereid om deze tijd te investeren om ergens anders een voor hen waardevolle activiteit uit te voeren. Met name met de opkomst van ICT is het beeld dat reistijd verloren tijd is aan het kantelen. Doordat de reiziger in de trein zijn/haar aandacht niet bij het besturen van het voertuig hoeft te houden, zijn er een aantal activiteiten die heel goed in de trein kunnen worden uitgevoerd. Reizigers kunnen tijdens hun reis hun tijd nuttig of aangenaam besteden, waardoor reistijd minder als verloren tijd wordt ervaren en mogelijk tot tijdsbesparing leidt op een ander moment van de dag. Genoeg reden voor NS om te onderzoeken welke activiteiten onze klanten doen in de trein, wat ze daarvoor nodig hebben en in welke mate de tijd in de trein als waardevoller wordt ervaren.

In opdracht van NS en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is onderzoek uitgevoerd door de TU Delft. Ongeveer 1.500 leden uit het NS-panel hebben via een enquête meegedaan aan het onderzoek naar tijdsbesteding in de trein. Het onderzoek helpt NS bij het maken van investeringsbeslissingen in nieuwe treinen en de inrichting daarvan. Ook voor het opknappen van bestaande treinen zijn de inzichten nuttig. De voornaamste resultaten van het onderzoek worden hieronder toegelicht.

Favoriete tijdsbesteding in de trein



Lezen blijkt de favoriete tijdsbesteding van treinreizigers te zijn. Dit geldt voor 34% van de forensen en bijna 50% van de sociaal-recreatieve reizigers. De meeste reizigers lezen een boek of een krant (88%). Maar ze gebruiken ook telefoons, iPads, laptops en e-readers. In de trein hebben lezers vooral behoefte aan stilte en een zitplaats. Naast lezen zijn ook werken, praten en relaxen favoriete tijdsbestedingen in de trein. Vooral voor werken zijn naast benodigdheden als een laptop of iPad, ook gunstige omstandigheden in de trein een vereiste: een zitplaats, een tafel, een stopcontact en goede wifi worden veel genoemd. Mensen die werken, doen dat ongeveer driekwart van de reis en vaker op de heenreis dan op de terugreis naar huis. In het onderzoek hebben we gefocust op lezen, werken en muziek luisteren voor de groepen forensen en sociaal-recreatieve reizigers. Voor deze tijdsbestedingen is per groep met wiskundige modellen de waarde van de reistijd met en zonder de betreffende tijdsbesteding berekend. Het verschil tussen beide is gedefinieerd als de waarde van de tijdsbesteding. Voor de sociaal-recreatieve reizigers bleek de waarde van werken en muziek luisteren niet

significant. Voor de andere vier reizigersgroep-tijdsbesteding combinaties is de waarde van de tijdsbesteding wel significant. Deze waarden lopen uiteen van € 3 per uur tot ruim € 5 per uur. De reistijd heeft dus duidelijk waarde voor deze reizigers. De positieve waarde van de tijdsbesteding zit al in de eerder genoemde gemiddelde waarde van € 10 voor de 'value of time'. Zonder de positieve waarde van de tijdsbesteding zou de reistijdwaardering voor deze reizigers nog € 3 tot € 5 negatiever zijn, dus € 13 tot € 15.

Tabel: waarde van tijdsbesteding in de trein (€ per uur)

	Forens	Sociaal-recreatief
Lezen	€ 4,80	€ 3,00
Werken	€ 5,30	-
Muziek luisteren	€ 4,70	-

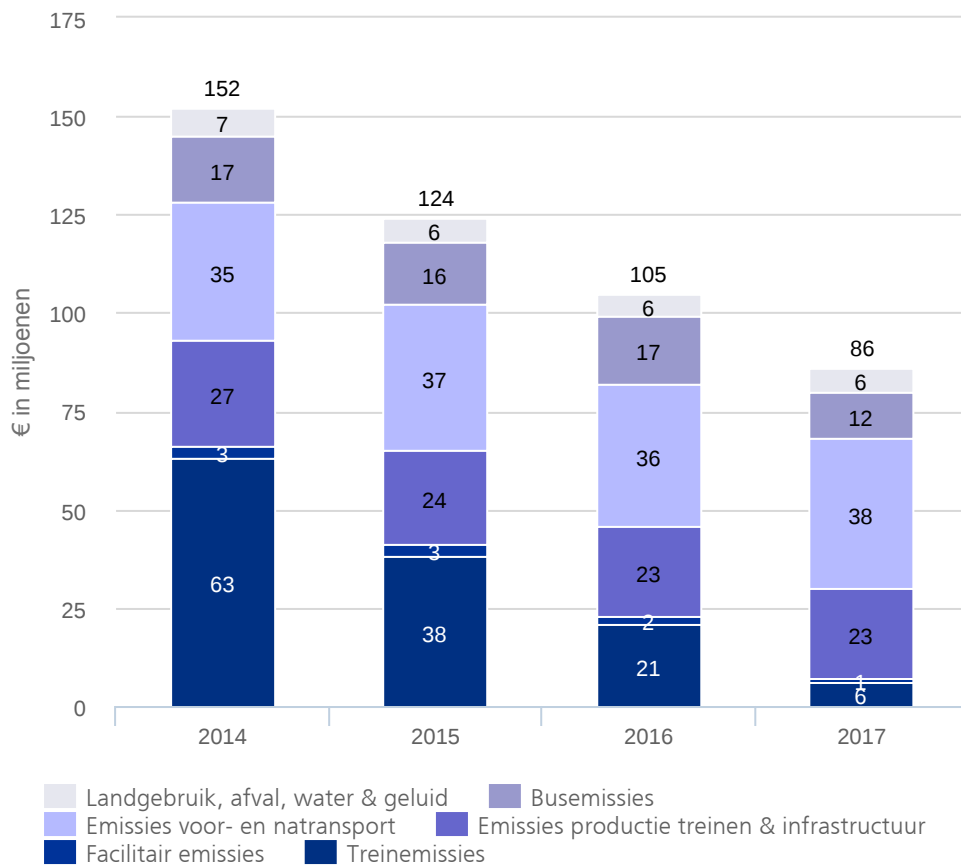
De inzichten uit het onderzoek gebruikt NS om afwegingen te kunnen maken tussen verschillende soorten investeringen: gaan we bijvoorbeeld investeren in treinen die de reistijd met 5 minuten verkorten of in faciliteiten waardoor mensen hun reistijd nuttiger of aangenamer kunnen besteden?

Het complete onderzoeksrapport staat op de website van de TU Delft.

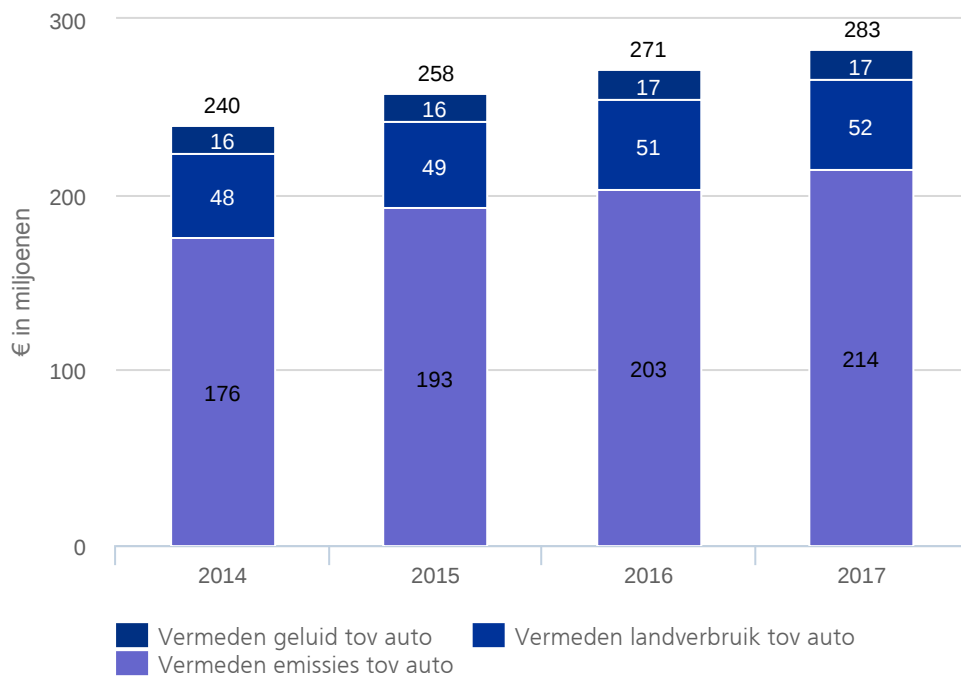
Milieu-impact: emissies, landgebruik, afval, water en geluid

Negatieve milieu-impact is onder andere 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 100% groene stroom voor treinen en gebouwen 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 berekenden we alleen voor 'keuzereizigers': reizigers die een keuze kunnen en willen maken tussen de auto en de trein.

Negatieve milieu-impact



Positieve impact t.o.v. auto



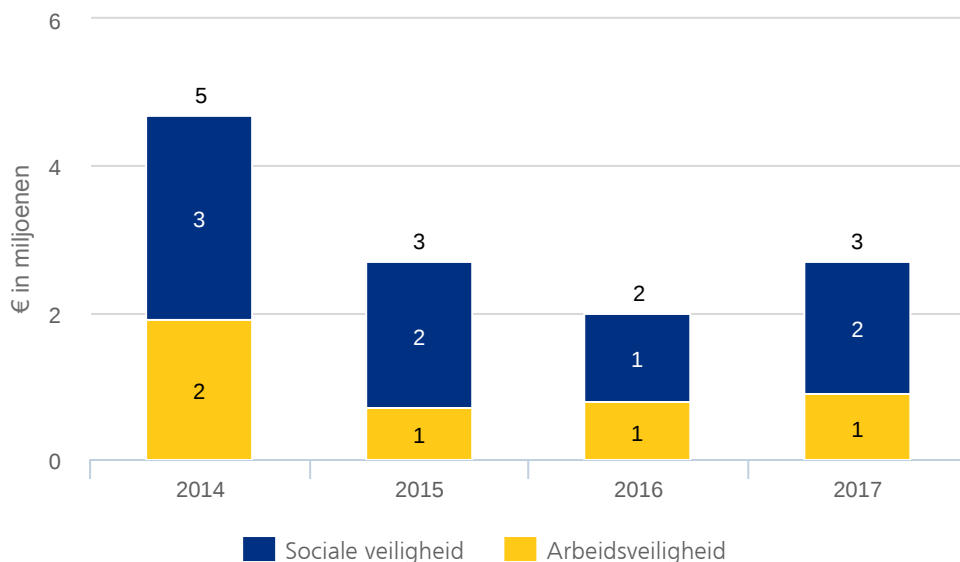
Onze negatieve milieu-impact verbeterde in 2017 met € 21 miljoen, met name door de overgang naar gebruik van windenergie vanaf 2015. Daardoor gebruikten onze treinen en gebouwen in 2017 100% groene stroom. De positieve milieu-impact van reizen met NS ten opzichte van de auto liep daardoor op tot € 283 miljoen.

De huidige negatieve milieu-impact bedroeg circa € 85 miljoen (€ 106 miljoen in 2016, herberekend), onderverdeeld naar ongeveer € 25 miljoen direct als gevolg van NS en circa € 60 miljoen in de keten als gevolg van voor- en natransport, productie van treinen en elektriciteit en infrastructuur.

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



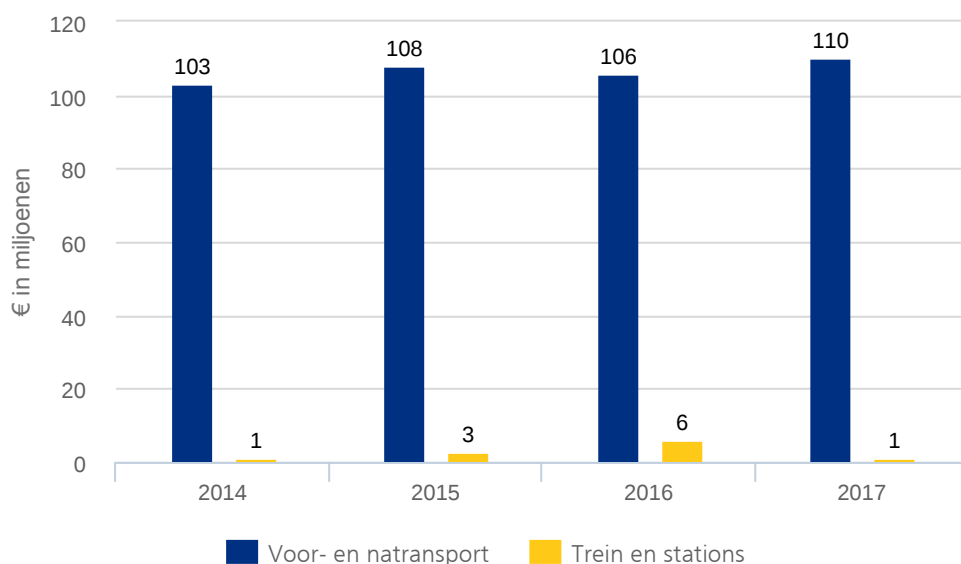
De maatschappelijke kosten voor arbeidsveiligheid zijn de afgelopen drie jaar ongeveer gelijk gebleven. NS heeft in 2017 verdere stappen gezet in het bevorderen van het melden van onveilige situaties en om de onveilige arbeidsomstandigheden te verminderen, onder andere door goede risico-inventarisatie- 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. Het klantoordeel sociale veiligheid is verbeterd en het aantal meldingen is verminderd. Helaas zijn er in 2017 twee gevallen van ernstig letsel geweest die in 2016 niet zijn voorgekomen. Daardoor is de maatschappelijke impact van sociale veiligheid in 2017 gedaald naar € 1,8 miljoen ten opzichte van € 1,2 miljoen vorig jaar.

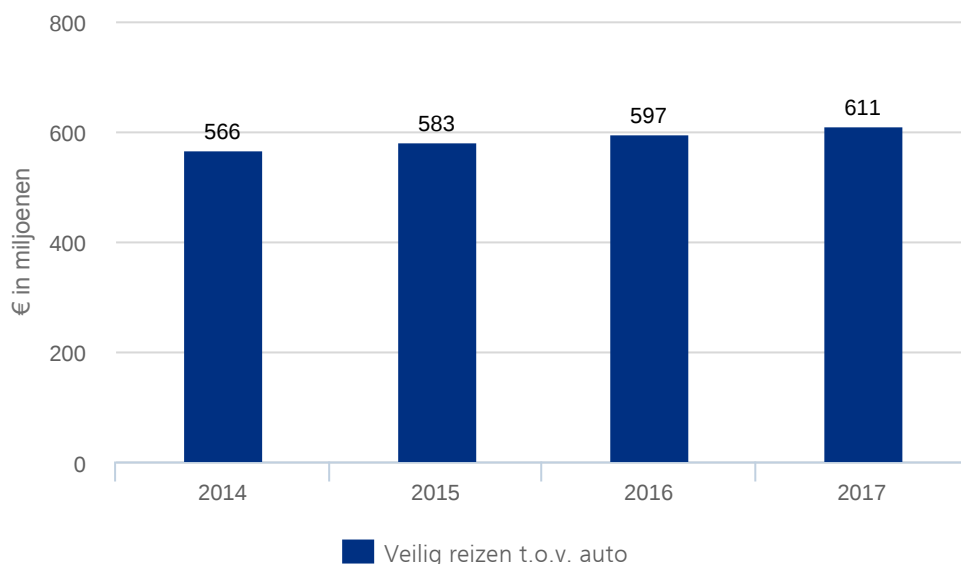
Voor veilig reizen werkt NS samen met partners aan het voorkomen van botsingen, ontsporingen of onveilige situaties op het station. In 2017 bedroegen de maatschappelijke kosten € 1 miljoen tegenover € 6 miljoen in 2016. Om veilig reizen te verbeteren, blijven we aandacht besteden aan veiligheidsinstructies en open communicatie met medewerkers over verbeteringen.

In het voor- en natransport is het aantal verkeersongevallen en de impact daarvan vele malen groter en bedroeg circa € 110 miljoen (€ 106 miljoen in 2016). 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 € 611 miljoen voor 2017 (€ 597 miljoen in 2016, herberekend).

Veilig reizen



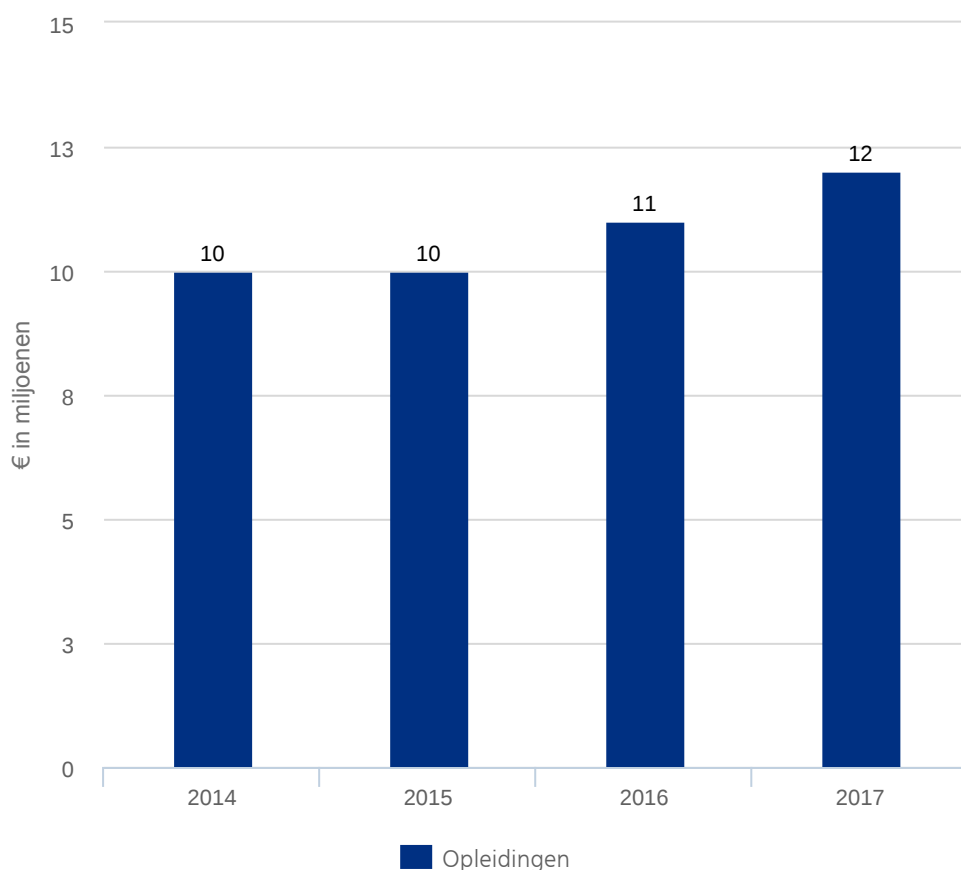
Veilig reizen t.o.v. auto



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 2017 ongeveer € 12 miljoen. Dat is hoger dan vorig jaar. Dit komt door de groei van het aantal medewerkers dat door opleiding zijn arbeidspotentieel vergroot heeft.

Opleidingen

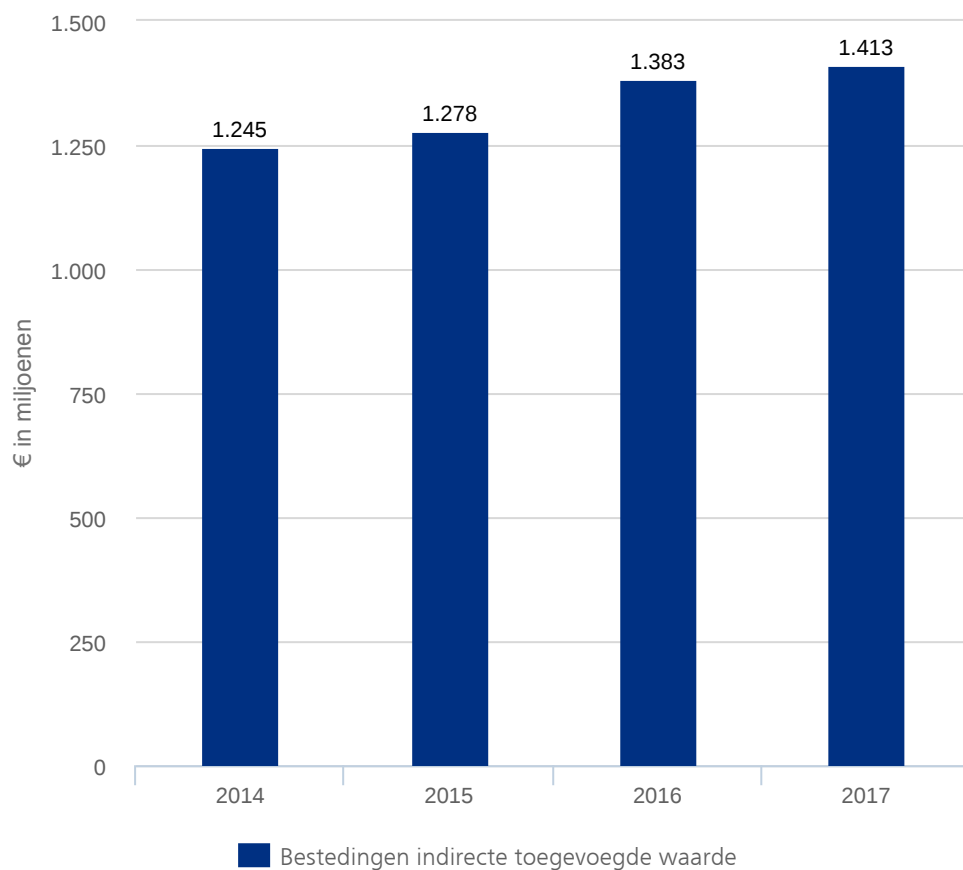


Arbeidsongeschiktheid beperkt de inzetbaarheid van werknemers. Dit heeft negatieve maatschappelijke kosten, doordat bijvoorbeeld ziektekosten en kosten voor uitkeringen stijgen en productiviteit en koopkracht afnemen. NS wil deze impact verbeteren. NS wil een diverse en inclusieve organisatie zijn, waar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

Sociaaleconomische impact door bestedingen

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 € 1.413 miljoen aan toegevoegde waarde (€ 1.383 miljoen in 2016) bij leveranciers, ofwel ongeveer 22.500 banen.

Bestedingen - indirecte toegevoegde waarde



Bestedingen - indirecte werkgelegenheid



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. 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.

NS als werkgever in Nederland



NS is een van de grootste werkgevers van Nederland met een sterk werkgeversmerk. Dagelijks maken we met meer dan 21.000 collega's de deur-tot-deur reis in Nederland mogelijk. In 2017 heetten we meer dan 5.000 nieuwe collega's welkom, in een vaste baan, een tijdelijke opdracht of in een baan naast studie of ander werk.

De arbeidsmarkt wordt steeds krappere. Het aantal vacatures stijgt, de werkloosheid daalt, vergrijzing neemt toe. NS merkt dat vooral bij de werving in een aantal regio's en op cruciale vakgebieden als techniek, IT en retail. We spelen hierop in door wervingskanalen aan te passen aan de doelgroep en eigen medewerkers te betrekken bij het vinden van nieuwe collega's. Daarnaast hebben we voortdurend aandacht voor een leven lang leren met eigen opleidingen zoals de TechniekFabriek, door jaarlijkse herinstructies en nauwe samenwerking met ROC's. Medewerkers krijgen een individueel budget waarmee ze persoonlijke keuzes kunnen maken in faciliteiten en activiteiten op het gebied van gezond en gemotiveerd werken. Centraal staan behoud van vakmanschap en de ontwikkeling van talent en leiderschap. Zo blijven we interessant als topwerkgever in Nederland.

Onze medewerkers

- Ultimo 2017 bestond de Nederlandse NS-populatie uit 21.835 medewerkers (18.780 fte's);
- Van alle NS-medewerkers heeft 81% een contract voor onbepaalde tijd (2016: 80%)
- Het aandeel vrouwen bij NS is 34% (2016: 34%)
- De gemiddelde leeftijd van medewerkers is 43 jaar (2016: 43 jaar)

Werving

NS werft jaarlijks meer dan 5.000 nieuwe medewerkers, waarvan ruim de helft voor de retail op de stations. In 2017 hebben we 3.779 mbo-vacatures en 1.011 vacatures op hbo- en wo-niveau ingevuld (2016: 3.829 en 722). Bij de werving hebben we in 2017 meer aandacht geschonken aan de positionering van NS als werkgever. Hiervoor hebben we nieuwe manieren van werving ingezet en een aansprekend concept ontwikkeld om te laten zien aan welke uitdagingen NS werkt. We werven meer online en meer gericht op specifieke doelgroepen. Om de afspraken uit het sociaal veiligheidsakkoord invulling te geven, heeft NS dit jaar 140 extra hoofdconducteurs en 60 medewerkers Veiligheid & Service aangenomen. Er gingen 19 trainees en 38 stagiairs aan de slag. De inhuurdesk heeft 529 tijdelijke plekken opgevuld met externe medewerkers. Al die medewerkers zijn bovendien gescreend, vaak getest en doorlopen online modules om NS te leren kennen.

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. We stimuleren het aantrekken en behouden van vrouwen, medewerkers met een migratie-achtergrond en mensen met een arbeidsbeperking. Dat verwachten we ook van onze leveranciers.

Vrouwen in de top

Eind 2017 bestond 32% van het seniormanagement van NS uit vrouwen (2016: 30%). Net als in 2016 was het percentage vrouwelijke leden van de raad van commissarissen 33% en telde de raad van bestuur 2 vrouwelijke leden (40%).

Mensen met een arbeidsbeperking

Het afgelopen jaar zijn in de retailbedrijven 50 mensen met een arbeidsbeperking aan de slag gegaan als horeca- en retailassistent. In 2017 waren 71 mensen actief in een duurzame baan (2016: 45). Daarnaast zijn medewerkers met een arbeidsbeperking ook doorgestroomd van een zogeheten duurzame baan naar reguliere functies in onze organisatie. In 2020 willen we 200 duurzame banen gecreëerd hebben bij alle bedrijfsonderdelen.

Afgelopen jaar hebben we ook intensief aandacht besteed aan de verplichting voor leveranciers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of een arbeidsbeperking in te zetten bij NS. We passen de verplichting toe in lopende contractafspraken en bij aanbestedingen.

Medewerkers met een migratie-achtergrond

NS wil meer medewerkers met een migratie-achtergrond op leidinggevende posities en in hogere salarisschalen. Dit doen we door de keuzes van leidinggevendenden in het selectieproces te beïnvloeden en te vergroten, en door meer doelgroepgericht te werven.

Voormalige vluchtelingen vormen een speciale groep van medewerkers. We stimuleren de instroom in reguliere vacatures en traineeships door intensieve samenwerking met de stichting UAF, gemeenten en andere organisaties. In de zomer van 2017 startte de 20ste deelnemer. Het traineeship is succesvol: 90% van de deelnemers vindt na 9 maanden een baan binnen of buiten NS op minimaal hbo-niveau. NS deelt haar opgedane kennis en ervaring regelmatig met andere werkgevers, organisaties en gemeenten. Dat inspireerde andere werkgevers in Nederland tot het starten van eigen traineeships voor deze groep.

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 het versneld toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden. NS investeerde ruim € 35 miljoen in opleidingen en andere leeractiviteiten. Vanuit het NS Leercentrum volgden 14.386 medewerkers een keer een klassikale opleidingsdag en zo'n 21.972 medewerkers hebben een e-learningmodules gevolgd (exclusief Retail). 175 leerprogramma's werden nieuw ontwikkeld of verbeterd.

Vakmanschap centraal

Het vakmanschap van onze machinisten, hoofdconducteurs, servicemedewerkers, veiligheidspersoneel en monteurs blijft centraal staan in alle leeractiviteiten. Voor machinisten en hoofdconducteurs is onder meer een nieuwe leermodule ontwikkeld om tunnels nog effectiever te evacueren. Om de prestaties van de IC-direct te verbeteren, hebben we bovendien nieuwe treinsimulators aangeschaft. Voor leerlingen van de mbo-opleiding Machinist Railvervoer heeft NS in 2017 circa 200 stageplaatsen beschikbaar gesteld.

Materieeltechniek en -onderhoud

In 2017 hebben we de opleidingen voor preventief onderhoud voor de Flirt afgerond. De medewerkers van de onderhoudsbedrijven in Maastricht en Leidschendam en van de servicebedrijven kunnen onderhoud en controles uitvoeren. Daarnaast heeft treinleverancier CAF samen met het NS Leercentrum de eerste opleidingen voor preventief onderhoud ontwikkeld.

TechniekFabriek

De TechniekFabriek, de technische opleiding van NS waar huidige en toekomstige treinmonteurs een intensief mbo-programma volgen, vierde haar eerste lustrum. In 2017 volgden 96 leerlingen een tweejarig leertraject mechatronica. In september stroomden 33 leerlingen door naar een baan bij NS. Daarnaast hebben in het jaar 2017 253 huidige monteurs deelgenomen aan een meerjarige mbo-opleiding. De trajecten zijn specifiek aangepast op de (werk)ervaring van de monteurs, waardoor ze in relatief korte tijd de opleiding kunnen doorlopen. In 2017 hebben 101 deelnemers een diploma, gelijkstelling of vrijstelling ontvangen.

Integriteit

Om bewustzijn rond integriteit te vergroten doorloopt NS een intensief traject. Onderdeel daarvan is een pakket instrumenten, informatie en werkvormen. Hiermee kunnen teams veelal in dialoog werken aan hun eigen integriteit, bewuster keuzes maken, risico's beperken en beter samenwerken. Ter ondersteuning zijn drie nieuwe e-learningmodules ontwikkeld. De module voor de NS Gedragscode is vernieuwd.

Reisinformatie

In 2017 zijn ruim 100 reisinformatiemedewerkers opgeleid voor de nieuwe rol van centrale reisinformatie-analist, waarin de taken van de medewerker reisinformatie (MRI) en de landelijke reisinformant (LRI) zijn samengevoegd. Zij zijn aan de slag gegaan voor het nieuwe Operationeel Centrum Reisinformatie dat de kwaliteit van de reisinformatie verbetert.

Overig

NS zet in op meerdere vormen van leren. Bij de ontwikkeling van nieuwe opleidingen ligt de nadruk op informeel leren en leren in de praktijk. Denk aan ondersteunde vakinformatie via mobile apps, e-learning of werkplekopdrachten. Ook maken we gebruik van interne expertise van collega's. Onze eigen NS-medewerkers met kwaliteiten op het gebied van (team)coaching, intervisiebegeleiding of facilitering begeleidden afgelopen jaar meer dan 170 coachtrajecten, 20 teams en werkten met meer dan 80 teams aan teamontwikkeling. Voor alle medewerkers zijn diverse opleidingen beschikbaar via het NS-leerportaal, waar zij online toegang hebben tot een groot aanbod. In totaal zijn voor medewerkers 2.251 opleidingen beschikbaar.

Mobiliteit

Bij organisatieontwikkelingen met gevolgen voor medewerkers zet NS vroegtijdig in op begeleiding van werk naar werk binnen of buiten NS. Dit doen we om boventalligheid van medewerkers te voorkomen. In 2017 heeft verreweg het grootste deel van de boventallige medewerkers binnen de begeleidingstermijn ander passend werk gevonden.

NS begeleidt niet alleen medewerkers in het kader van re-integratie, boventalligheid en outplacement maar zet bewust in op employabiliteit. In 2017 hebben 604 medewerkers op eigen initiatief gebruik gemaakt van hulp en advies door de afdeling Loopbaanadvies. In totaal kregen 929 medewerkers begeleiding. Alle 100 loopbaanvouchers die eind 2016 ter beschikking kwamen zijn verzilverd, het aantal aanvragen overtrof het aanbod.

Leiderschap bij NS

Leidinggevend en op cruciale posities binnen NS moeten over executiekracht en verandervermogen beschikken om de prestaties te verbeteren. Een belangrijke rol ligt er voor de managers binnen de operatie. Zij kunnen ervoor zorgen dat medewerkers gezien, gehoord en geholpen worden, zodat zij de klantbehoeftes en beloftes kunnen waarmaken. We investeren daarom gericht in deze groep managers, zowel in hun prestatieverbetering als hun persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast besteden we aandacht aan de doorstroom van huidige leiders en het klaarstomen van toekomstige leiders. Voor de 186 sleutelposities hebben we voor korte en lange termijn opvolgers in beeld. In 2017 kwam 82% van de benoemingen op sleutelposities uit de interne opvolgingsplanning.

Leiderschapsontwikkeling

Om medewerkers met doorgroeipotentieel te helpen met hun volgende stap, bieden we ondersteuning op maat en in-company leiderschapsprogramma's. In 2017 startte de derde editie van het leiderschapsprogramma Navigator: 14 deelnemers genoemd voor functies in de top vijftig van onze organisatie, krijgen ondersteuning in hun leiderschapsontwikkeling. Daarnaast is het programma CAP van start gegaan. Hierin geven 20 kandidaten voor een senior managementpositie zelf vorm aan de stap die zij als leider moeten maken.

In 2017 namen 69 trainees deel aan een van de traineeprogramma's voor operationeel management, IT, Procurement, Techniek en Finance. Uit de lichte die in 2016 afliep, is inmiddels 40% van de deelnemers doorgestroomd naar een hogere functie. Uit intern

onderzoek in het afgelopen jaar blijkt dat persoonlijke ontwikkeling en sponsoring door de organisatie belangrijke factoren zijn voor loopbaansucces bij trainees. Begin 2017 is het nieuwe curriculum voor managers van NS Operatie beschikbaar gekomen. Met dit nieuwe curriculum zetten we in op het versterken van de managementvaardigheden van onze eerstelijnsmanagers.

Een nieuwe cao

NS en vakbonden (FNV, VVMC, VHS en CNV) hebben in 2017 een nieuwe cao afgesloten voor de periode van 2017 tot 2020. NS vindt het belangrijk dat medewerkers het beste uit zichzelf kunnen halen en op een gezonde en gemotiveerde manier kunnen werken. Hierover zijn in de cao goede afspraken gemaakt met de vakbonden:

Individueel budget

Alle NS-medewerkers krijgen drie jaar lang een individueel budget van in totaal 750 euro. Zij kunnen dit bedrag gebruiken voor faciliteiten en activiteiten die aansluiten bij hun persoonlijke wensen op het gebied van gezond en gemotiveerd werken. Bijvoorbeeld voor een abonnement op een sportschool of een opleiding.

Mobiliteit

NS stimuleert mobiliteit onder meer door oriëntatiedagen te organiseren. Medewerkers maken tijdens zo'n dag kennis met het werk van collega's in een ander werkveld en met ontwikkelplekken voor roostergebonden medewerkers.

Deeltijdregeling pensioen

Een deeltijdregeling voor pensioen geeft oudere medewerkers vanaf 1 januari 2020 de mogelijkheid om in stappen naar het pensioen te groeien door structureel de werkweek te verkorten. Zij gaan volgens de regeling 28 uur werken, krijgen salaris voor 32 uur, en bouwen pensioen op over 36 uur. Dit kan vanaf vijf jaar voor de AOW-leeftijd. Deze regeling is financieel aantrekkelijker dan de huidige ouderenregelingen en medewerkers krijgen meer vrije tijd. De huidige ouderenregelingen blijven bestaan.

Medezeggenschap

Het jaar 2017 stond voor de medezeggenschap in het teken van de keuzes die NS maakt in de strategie. De medezeggenschap van NS had een belangrijke rol in het meedenken en adviseren over de uitvoering van deze keuzes. Een belangrijke wijziging was de herinrichting van de directe rapportagelijnen naar de raad van bestuur die bijdraagt aan het verbeteren van operationele en financiële prestaties van NS. Met de besluitvorming over deze herinrichting van de hoofdstructuur is de zeggenschapsstructuur van NS gewijzigd. Daaruit volgde dat met de medezeggenschap procesafspraken zijn gemaakt om te komen tot een passende medezeggenschapsstructuur. Met de Centrale Ondernemingsraad zijn dit jaar structurele afspraken gemaakt over zijn betrokkenheid bij de buitenlandse activiteiten van dochter Abellio. Deze gemaakte afspraken zullen worden vastgelegd in een convenant waarmee de toekomstige samenwerking hierin is gewaarborgd.

Medewerkerbetrokkenheid

Het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek bij NS vindt eens in de twee jaar plaats, de laatste keer in 2016. In 2017 hebben leidinggevendenden gebruikgemaakt van korte betrokkenheidsonderzoeken die ze kunnen inzetten om de betrokkenheid en behoeften van medewerkers ook tussentijds te meten. Dit instrument zullen we de komende jaren vaker inzetten om ook actuele informatie te verkrijgen.

Dialogoog met onze stakeholders



Naast dagelijks contact met reizigers onderhoudt NS intensieve relaties met een grote verscheidenheid aan stakeholders. Dankzij deze op vertrouwen gebaseerde dialoog kunnen we gezamenlijk kansen benutten en vroegtijdig risico's accepteren of mitigeren. Ook leveren deze relaties waardevolle kennis en ideeën van stakeholders op voor onze organisatie en voor een betere en duurzame dienstverlening aan 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 is voor NS cruciaal.

Onze stakeholders

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. 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 (reizigers, media en belangengroepen). Tweejaarlijks bespreekt de Council Duurzamer Ondernemen wie huidige en nieuwe stakeholders zijn, waarna we dit voorleggen aan de raad van bestuur. In 2017 heeft dit overleg opnieuw plaatsgevonden.

Stakeholdermanagement

NS is voortdurend in gesprek met de belangrijkste stakeholders: reizigers- en consumentenorganisaties, ProRail, provincies, gemeenten, concessieverleners, de aandeelhouder, medewerkers, vakbonden, andere vervoerders, politici, de medezeggenschap, leveranciers, NGO's, en maatschappelijke belangenbehartigers. 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 om onze dienstverlening en producten te verbeteren. Hierdoor horen we vroegtijdig signalen uit de externe omgeving die we gebruiken in onze 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. Zo bouwen we aan vertrouwen.

Werkbezoeken van stakeholders

Diverse stakeholders kwamen het afgelopen jaar op werkbezoek. Zowel op verzoek als op uitnodiging organiseerden we diverse bezoeken om stakeholders te informeren over onze activiteiten en hen te laten ervaren wat er speelt in ons 24-uurs vervoersbedrijf. Zo bezochten nieuw gekozen Tweede Kamerleden de HSL en reden zij mee op de IC direct om met machinisten de dagelijkse praktijk te ervaren van de treindienst, infrastructuur en beveiligingssystemen.

Ook namen vertegenwoordigers van politieke partijen een kijkje in de keuken in de revisiewerkplaats in Haarlem en in de NS TechniekFabriek en liepen ze een dienst mee met hoofdconducteurs of Veiligheid & Service teams. Staatssecretaris Van Veldhoven (Infrastructuur & Waterstaat) bracht in november een introductiebezoek aan het spoor. De staatssecretaris bezocht het verbouwde station Utrecht Centraal en reed mee op de tienminutentrein van Eindhoven naar Amsterdam.

Frequent overleg

ProRail, lenW en Locov

Met ProRail en het ministerie van lenW 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 relevante zaken voor reizigers.

Daarnaast organiseren we veel informele themasessies en werkbezoeken om de leden te informeren en te consulteren. Adviezen van consumentenorganisaties vertegenwoordigd in het Locov leiden geregeld tot aanpassing van onze keuzes. Leden als Rover, Ieder(in), Unie KBO ouderenorganisaties en de ANWB betrekken we bij onderwerpen die op langere termijn impact hebben, zoals bij de aanschaf van nieuw materieel, aanpassingen van de dienstregeling, toegankelijkheid en buitendienststellingen.

In 2017 hebben NS en het Locov met vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties, wetenschappers en andere belanghebbenden gesproken over oplossingen om drukte in de spits tegen te gaan: welke trends en ontwikkelingen zien we komende jaren op de weg en in het openbaar vervoer? Welke oplossingen zijn er voor comfortabel reizen in de spits? Ook worden onderzoeken en proeven verricht: zo heeft NS dit najaar getest of het verruimen van het gebruik van de korting helpt bij het beter spreiden van de spits. De uitkomsten hiervan gebruikt NS in haar besluitvorming.

Voor de toegankelijkheid van het reizen per trein had NS in 2017 regelmatig contact met onder andere het Locov, de Oogvereniging en belangenorganisatie Ieder(in). Bijvoorbeeld over de toegankelijkheid van de Intercity Nieuwe Generatie (ICNG) en het introduceren van reisinformatie over toegankelijk reizen. In het Locov is meermalen gesproken over het voorstel van NS om assistentieverlening te introduceren op alle stations waar NS stopt en als het perron dit toelaat.

Mobiliteitsalliantie

NS, ANWB, RAI en Transport en Logistiek Nederland werken sinds 2016 samen in de Mobiliteitsalliantie voor het bereikbaar houden van Nederland. Eind 2016 presenteerde de alliantie haar visie VOORUIT!, vanuit de gezamenlijk gevoelde urgentie dat Nederland vastloopt én vanuit het besef dat er kansen zijn om de mobiliteit in Nederland schoner, slimmer en veiliger te maken. Inmiddels telt het samenwerkingsverband 23 fiets-, auto-, transport-, OV- en (zakelijke) reizigersorganisaties en is de visie uitgewerkt in concrete plannen.

Een aantal is in het regeerakkoord van Rutte III overgenomen, zoals extra geld voor infrastructuur en openbaar vervoer in deze kabinetsperiode, pilots met alternatieve vormen van vervoer en betaling en het kabinet richt zich op een meer integraal en duurzaam vervoerssysteem waarvan de afzonderlijke delen naadloos op elkaar aansluiten. Afgelopen jaar organiseerde de Mobiliteitsalliantie verschillende bijeenkomsten met politici, ambtenaren en bestuurlijke partners van provincies, gemeenten en metropoolregio's om de toenemende bereikbaarheidsproblemen te agenderen en tegelijkertijd kansen en oplossingen inzichtelijk en mogelijk te maken. Tijdens een diner pensant in november heeft de alliantie het aanbod gedaan om als gespreks- en sparringspartner te dienen en de komende periode samen met het rijk en bestuurlijke partners concrete maatregelen en plannen uit te voeren.

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 Hoogfrequent Spoor?

Daarom organiseren de regiodirecties van NS en ProRail samen twee keer per jaar 1^e Klas Spoorse Kennis. Dat is een masterclass waarin we kennisdelen en diverse aspecten van het (soms technische) spoorsysteem inzichtelijk maken aan ambtenaren, doorgaans met 50 tot 70 deelnemers. In 2017 hebben we masterclasses georganiseerd over capaciteit op het spoor en het spoor van de toekomst.

Dilemma's in overleggen

Door vroegtijdig dilemma's te delen met stakeholders probeert NS inzicht te geven in beleidsafwegingen en gezamenlijk tot 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. Bijvoorbeeld bij het maken van een nieuwe dienstregeling maken we veel keuzes. Het doel is dat hier veel reizigers van profiteren, maar vaak is het onvermijdelijk dat er ook groepen reizigers zijn voor wie een keuze nadelig uitpakt. Over deze dilemma's spreken we met consumentenorganisaties.

De dienstregeling 2018 bevat voornamelijk veel wijzigingen op de corridor Amsterdam-Eindhoven. Dat is het gevolg van de verhoging van de Intercityfrequentie van 4 naar 6 per uur en de uitbreiding van het aantal Sprinters van 4 naar 6 per uur in de brede spits tussen Utrecht Centraal en Houten Castellum. Die wijzigingen hebben ook consequenties voor de dienstregeling in Noord-Holland, Noord-Brabant en Limburg.

NS heeft niet overal de dienstregeling voor alle reizigers kunnen verbeteren. Bijvoorbeeld in Hoorn hebben sommige reizigers een langere overstap gekregen door de wijzigingen tussen Amsterdam en Eindhoven. NS heeft vroegtijdig de gevolgen inzichtelijk en bespreekbaar gemaakt, waardoor we meerdere alternatieven van consumentenorganisaties en decentrale overheden om de overstaptijd in Hoorn te verkorten hebben onderzocht. Omdat deze alternatieven allemaal afvielen omdat die niet pasten in de infrastructuur of nadelige gevolgen hadden voor een groter aantal reizigers, besloot NS enkele extra treinen te rijden aan de randen van de spits om het aantal reizigers met een langere overstap te verminderen. Ook heeft NS in het Locov gesproken over de bijstellingsmaatregelen bij verstoringen tussen Amsterdam en Eindhoven, met als resultaat dat Sprinterstations bij verstoringen beter bediend worden.

NS heeft afgelopen najaar elke woensdag getest met het hoogfrequent rijden van Intercity's tussen Amsterdam en Eindhoven. De consumentenorganisaties waren vooraf kritisch over deze proef. In hun advies op het wijzigingsblad september stelden zij: 'Wij vinden dat u met de effecten van deze test de inschikkelijkheid en flexibiliteit van die klanten te zwaar op de proef stelt.' NS heeft voorafgaand en tijdens de proef de consumentenorganisaties geïnformeerd over de doelen en resultaten van de proef.

Reizigers konden ook dit jaar op het online forum vragen stellen aan de ontwikkelaars van de dienstregeling 2018. Bij een aantal reizigers ontstond meer begrip als ze in die gesprekken ontdekten dat NS sommige knelpunten niet beter kan oplossen. Na opmerkingen van reizigers op het forum is tijdig een fout in de dienstregeling hersteld waardoor de aansluiting van de vroegste trein van Alkmaar naar Schiphol op station Zaandam anders onbedoeld niet meer werd geboden. Ook hebben we ruim voor de start van de dienstregeling ook enkele correcties in de reisinformatie aangebracht.

Regionale case: bussen tussen Zwolle en Kampen

Vanwege grootschalige werkzaamheden tussen Zwolle en Kampen reden in de zomer van 2017 drie maanden geen treinen maar bussen tussen Zwolle en Kampen. In het voorjaar van 2017 hebben reizigersorganisatie Rocov Overijssel, provincie Overijssel en NS gesproken over het treinvervangend busvervoer. De adviezen van Rocov gingen onder meer over de plek waar de bussen vertrokken, het informeren van de reizigers en de mogelijkheid om abonnementen tijdelijk om te zetten van station Kampen naar Kampen-Zuid. Dat hielp NS om beter maatwerk te leveren voor onze reizigers. Tijdens de eerste week van de werkzaamheden zijn Rocov, provincie en NS samen met de bus op en neer van Zwolle naar Kampen gereisd. Dat leverde concrete verbeteringen op voor reizigers, zoals de plaatsing van een extra mobiele check-in-check-uit op station Kampen.

Regionale case: afronding programma OV Bereikbaarheid Schiphol

Van 2015 tot medio 2017 heeft NS als mede-initiatiefnemer deelgenomen aan het programma OV Bereikbaarheid Schiphol. Samen met Schiphol, ProRail, IenW, Vervoerregio Amsterdam en gemeente Amsterdam is in twee jaar tijd een samenhangend pakket aan grote en kleine maatregelen getroffen om de bereikbaarheid van Schiphol met het openbaar vervoer te verbeteren. De maatregelen varieerden van investeringen in de vergroting van de capaciteit daal-/stijgpunten en vermindering van treinnuitval tot betere reisinformatie op het perron en verandering van het tunnelveiligheidsregime waardoor het aantal grote verstoringen in de Schipholtunnel is afgenomen. Het programma monitorde prestaties op Schiphol en hield een aantal werkconferenties met medewerkers van alle betrokken partijen. Omdat de doelen zijn behaald, is in 2017 het programma beëindigd. We blijven wel samenwerken als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering.

Overleg met vakbonden

NS hecht veel waarde aan een goede relatie met de vakbonden. Medio juni voerde FNV Spoor acties in onder meer Arnhem en Nijmegen, Den Haag en Zwolle. Daarnaast hielden medewerkers begin juli een spontane actie op Amsterdam Centraal. In gesprekken tussen de vakbonden CNV, FNV Spoor, VVMC, VHS en NS is het initiatief genomen om een gezamenlijke langetermijnagenda te ontwikkelen voor het behoud van een sterk NS. Die agenda hebben we eind juli naar buiten gebracht en bevat onder meer:

- Het voeren van een duurzaam sociaal beleid op korte en lange termijn, met het maximaal faciliteren van medewerkers om op een gezonde manier de eindstreep van hun loopbaan te halen, inclusief onderzoek naar de haalbaarheid van een vervroegde uitdiensttredingsregeling. Dit komt ook terug in de nieuwe cao.
- De rol van NS in de deur-tot-deur-reis van de reiziger.
- Innovatie, het gebruik van nieuwe technologieën en de impact daarvan op het dagelijkse werk van de medewerkers.
- De positie van NS waar mogelijk versterken in de diverse regio's.

Stakeholderdialogen

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

In september 2017 heeft een centrale stakeholdersdialoog plaatsgevonden waar allerlei stakeholders met elkaar in gesprek gingen over de toekomst van NS. Hieruit bleek behoefte aan verdere uitbreiding van de deur-tot-deurstrategie door NS. Ook mag NS volgens de deelnemende stakeholders een nog sterkere rol gaan spelen in duurzame mobiliteit.

Het thema duurzame mobiliteit is dit jaar ook verder gebracht in dialoog met de coalitiepartners van Anders Reizen, 40 bedrijven met het overeenkomstige doel om de CO₂-footprint van de eigen mobiliteit te verbeteren. In 2017 heeft NS met medewerkers een duurzame excursie gedaan en een duurzame-ideeënworkshop gehad. Dit leverde ruim 100 ideeën op voor een duurzamere NS.

We hebben NS en ProRail gecompimenteerd met de goede voorbereiding en uitvoering. Wel is al gebleken dat bij een beperking van het treinverkeer door een storing de Sprinters het meer gaan afleggen ten behoeve van de Intercity's. Dat is een keuze van NS en ProRail om in zo'n geval toch zo veel mogelijk reizigers per trein te blijven vervoeren. Op ons aandringen passen de bedrijven hun bijsturingsmaatregelen bij storingen wel aan om Sprinterreizigers niet helemaal in de kou te laten staan.

Reizigersorganisatie Rover over de tienminutentrein

Door de samenwerking als partners op Schiphol bleek het mogelijk om gezamenlijke verbeteringen voor de reiziger te bereiken. Een mooi voorbeeld daarvan is het ontstaan van het multimodale toeristenticket en de gezamenlijke verkoop en promotie daarvan op Schiphol.

Nico van Paridon, manager Openbaar Vervoer, Vervoerregio Amsterdam

Samen met NS, ANWB en Rai Vereniging heeft Transport en Logistiek Nederland (TLN) in 2016 de Mobiliteitsalliantie opgericht. Inmiddels bestaat de alliantie uit 25 organisaties uit het mobiliteitsveld, van vertegenwoordigers van het OV en reizigers tot automobilititeit en goederenvervoer. De Mobiliteitsalliantie heeft zich het afgelopen jaar hard gemaakt voor een stevige positie van integrale en duurzame mobiliteit in het nieuwe Regeerakkoord, hetgeen voor een groot gedeelte gelukt is. NS heeft daar een stevige bijdrage aan geleverd en dat getuigt van leiderschap. Maar we zijn nog niet klaar. Nu komt het er op aan dat NS, TLN en anderen uitvoering kunnen geven aan maatregelen en de gesprekspartner blijft voor politiek en overheid om Nederland bereikbaar en leefbaar te houden.

Arthur van Dijk, Voorzitter TLN

//

Tijdens mijn expeditie naar Spitsbergen werden de topmannen en -vrouwen, waaronder NS, geraakt door de snelheid waarmee het Noordpoolgebied verandert. Vervolgens hebben we met z'n allen maatregelen bedacht tegen klimaatverandering. Samenwerking is key en NS heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het groter maken van de coalitie 'Anders Reizen' van nu 40 bedrijven. Waarin ze bijvoorbeeld afspreken hoe tot meer fietsen, OV en elektrisch autorijden te komen. In Nederland reis ik trouwens graag met de trein. Het is duurzaam en ik kan mijn tijd op een goede manier besteden. Het is belangrijk dat nog veel meer mensen dat gaan doen.

Bernice Notenboom, poolreiziger, klimaatjournalist en filmmaker

//

Schema stakeholderdialogen

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

	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
Europees		
EU-instituten, CER, UIC, ERA	15 Implementatie Vierde Europese Spoorwegpakket, versterken van de interoperabiliteit, ERTMS, toegankelijkheid, verbeteren van de positie van de reiziger, bevorderen duurzame mobiliteit	Versterken positie reiziger en behartigen NS-positie als belangrijke personenvervoerder per spoor in Nederland.
Nationaal (NL)		
Klanten (Consumenten en zakelijk)	2, 3, 6, 11 Dienstregeling, OV-chipkaart, klanttevredenheid, afhandeling klachten en vragen, consumentenportfolio, zakelijk portfolio, samenwerking bus-, tram en metrobedrijven	Verbetering dienstverlening, o.a.: • Introductie mobile ticketing in Reisplanner Xtra (met smartphone treinticket aanschaffen en reizen) • NS Extra aanmelding ook mogelijk voor zakelijke markt. Uitbreiding van aantal klantvoordelen. • Eerste proef met groep reizigers voor NS Flex, reizen op rekening (achteraf betalen) voor consumenten • Verbetering van online aanschaf van treinkaartjes en van de NS Business Card. • Meer spitstrajecten toegevoegd aan MyOV spitsspreidings app. • Herintroductie van Zomertoer. • Betere afstemming van inhoud nieuwsbrieven en website op wensen van gebruikers. • Tegelijkertijd afsluiten van OV Fiets en stalling bij aanschaf abonnement mogelijk geworden. • WeekendVrij en DalVrij abonnementen 1e klas en 65+ worden in prijs verlaagd per 1-1-2018 • Gemiste checkout service voor Business Card en mogelijkheid laden weekendproduct voor privégebruik. • Uitbreiding toeristenproposities met Amsterdam Regio Dagkaart.
Aandeelhouder Ministerie van Financiën	1, 2, 7, 13, 14, 15 Prestaties NS, remuneratie, strategie, benoemingen, grote investeringen, normrendement van staatsdeelnemingen	• Vaststelling financieel beleid en beloning directie • Transparante verslaglegging volgens GRI • Voortgang GRC-maatregelen • Voortgang strategie 'Spoorslags Beter' • Buitenlandse activiteiten
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12	Onder andere:

	Prestaties NS, HRN-concessie, betrouwbaarheid, vervoercapaciteit, deur-tot-deurreis, HSL-Zuid treindiensten, sociale en spoorwegveiligheid, OV-chipkaart, toegankelijkheid, dienstregeling, transparantie	• Vervoerplan 2017 • Dienstregeling 2018 en 2019 • Productstap HSL-Zuid Den Haag-Eindhoven via de HSL en besteding van de boetes voor de IC direct • PHS: tienminutentrein Amsterdam Eindhoven • Maatregelenpakket sociale veiligheid en High Impact Crime aanpak met Justitie en Veiligheid • -Uitbreiding van de tijden waarop assistentie wordt verleend. Alle stations met beperkte assistentieverlening krijgen volledige assistentieverlening • -Pilot single checkin-checkout Valleilijn • -Bestuursakkoord fietsparkeren: uitbreiding aantal stallingen eerste 24 uur gratis
Nationale politiek	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16 Strategie NS, prestaties, duurzaamheid, nieuw materieel, internationale verbindingen, HRN-concessie inclusief HSL, OV-chipkaart/poortjes, (sociale) veiligheid, ERTMS, dienstregeling, suicidepreventie	Onder andere: • Dialoog spitsmijden • Sluiting OV-poortjes • Programma Toegankelijkheid • Transparantie en level playing field • Maatregelenpakket sociale veiligheid
Toezichthouders ACM, IL&T, Autoriteit Persoonsgegevens (AP)	1, 2, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 13 Beantwoorden van standaard en ad hoc informatieverzoeken. Bespreken van actuele onderwerpen zoals het professionaliseren veiligheidscultuur, (markt)issues, toelating van materieel, veiligheidsincidenten, incidentonderzoeken, verduidelijking weten regelgeving, privacy en input leveren voor marktstudies en consultaties.	• Verbetering uitvoering en dienstverlening • -Bevordering compliance • Transparantie • Positieduiding • Veiligheid op het spoor vergroten
ProRail	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12 Lange Termijn Spoor Agenda, ontwikkeling dienstregeling, prestaties spoorsysteem, beschikbaarheid infrastructuur, veiligheid, toegankelijkheid, stationsontwikkeling, ERTMS	Onder andere: • Uitvoering Beter & Meer • Samenwerking t.a.v. seizoenmaatregelen • Samenwerking op het gebied van veiligheid(sbeleid), toegankelijkheid en stationsontwikkeling • Functionaliteit infrastructuur t.b.v. dienstregeling • ProRail dashboard met dagelijkse prestaties op het spoor • Visie duurzame stations
Locov (Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer)	1,2,3,6,7,8,9,10,11, 12	Onder andere: • Beter treinproduct door het verwerken van dienstregelingssuggesties van consumentenorganisaties

	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, innovatie M-lab, nieuwe reisplanner, tarieven.	• Aanpassingen in keuzes m.b.t. reisinformatie en start proces om gedragen visie op reisinformatiemiddelen te ontwikkelen • Verbeteringen in verkopen servicekanalen.
Belangenorganisaties en NGO's (ook werkgevers)	2, 5, 11, 16 Bevorderen duurzame mobiliteit (via werkgevers), bijdrage SER-Energie-akkoord, sociaal beleid, MVO, duurzame ambities, verduurzaming busvervangend treinvervoer, bijdrage NS aan Sustainable Development Goals	• Verduurzaming eigen NS mobiliteitsbeleid • Uitwerking en uitbreiding Pledge Sustainable Mobility door grote werkgevers naar set van maatregelen met meeste impact • Bijdrage aan Springtij Anders Reizen • Verfijnen impactberekening t.b.v. betere investeringsbeslissingen • Selectie SDG-doelen richting 2030 • Duurzaamheidsspecificatie in aanbesteding busvervangend treinvervoer
Vakbonden	4, 12, 16 CAO, sociale veiligheid, pensioenregeling, sociaal plan, personele en sociale consequenties bij organisatieveranderingen, signalen m.b.t. medewerkers-(on)tevredenheid, medewerkersbelangen, lange termijn NS-strategie	• Implementatie afspraken CAO 2015-2017 en hieruit voortvloeiend HR-beleid • Uitvoering Sociaal Plan • Uitvoering pensioenregeling • Implementatie maatregelenpakket sociale veiligheid en uitvoeringsbesluit • afsluiten CAO 2017-2020
Leveranciers	1, 2, 4, 5, 7, 11, 13 Duurzaamheid, transparantie, financiële positie, integriteit, innovatie, betrouwbaarheid, risicomanagement, samenwerking	• 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 compliance m.b.t. naleving wetten regelgeving • Samenwerking en innovatie met partners
Media	Alle NS-gerelateerde onderwerpen	• Positieduiding • Verbeteren beeldvorming NS in lijn met operationele prestaties
Regio's (bestuurders en ambtelijke vertegenwoordigers provincies, metropoolregio's en gemeenten)	1,2,3,4,6,7,8,9,10,12 Kwaliteit treindienst, drukke treinen, punctualiteit,	Onder andere: • Nieuwe, modernere stations en herontwikkeling stationsomgeving. • Nachtnetuitbreiding

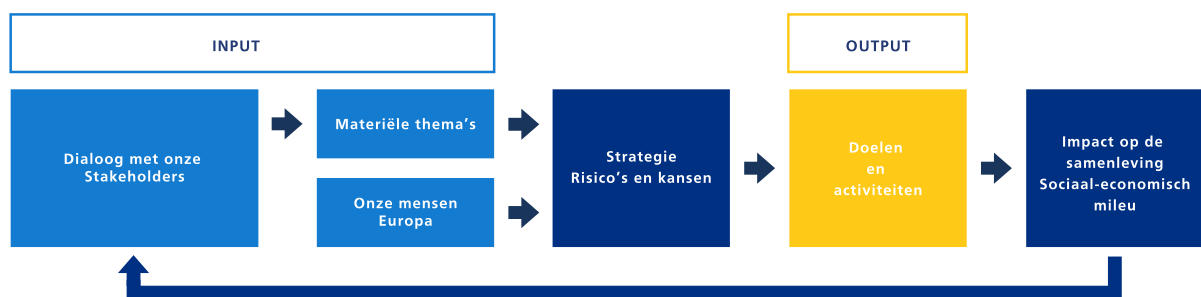
(her)ontwikkeling bestaande stations, Spoortafels, OV Toekomstbeeld en OV Ontwikkelagenda, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, OV-chippootjes, (sociale) veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies, geluidsoverlast langs het spoor, knooppuntontwikkeling

- Overeenstemming over het plaatsen en versneld in gebruik nemen poortjes
- Treinvervangend busvervoer bij buitendienststellingen
- Gezamenlijke en landsdelige doelstellingen en OV Ontwikkelagenda's
- Maatwerk in HRN-dienstregeling en aansluitingen op regionaal OV
- Optimalisatiestudie Amsterdam – Schiphol
- MIRT Multimodale Knoop Schiphol op investeringsagenda in samenhang met dienstregeling Groot Amsterdam
- Diverse stallingen naar 1e 24 uur gratis, uitbreiding P+R
- Geluidsoverlast: klachtenproces via Klantenservice, inzet stiller materieel

Intern: centrale ondernemingsraad, decentrale ondernemingsraden, mbo

Zie hoofdstuk NS als werkgever

Schema van dialoog tot impact



Onze materiële thema's

NS bepaalt haar beleidsprioriteiten op basis van materialiteit: een afweging van de belangen van onze stakeholders en de daadwerkelijke impact die NS kan hebben op het onderwerp. NS organiseert minimaal eens 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 die bijeenkomst en een tweejaarlijks onderzoek onder onze stakeholders stellen we de materialiteitsmatrix vast. Daarin staat aan welke thema's onze belangrijkste stakeholders op dat moment het meeste belang hechten, welke prioriteit zij daaraan geven en welke impact NS heeft op deze thema's.

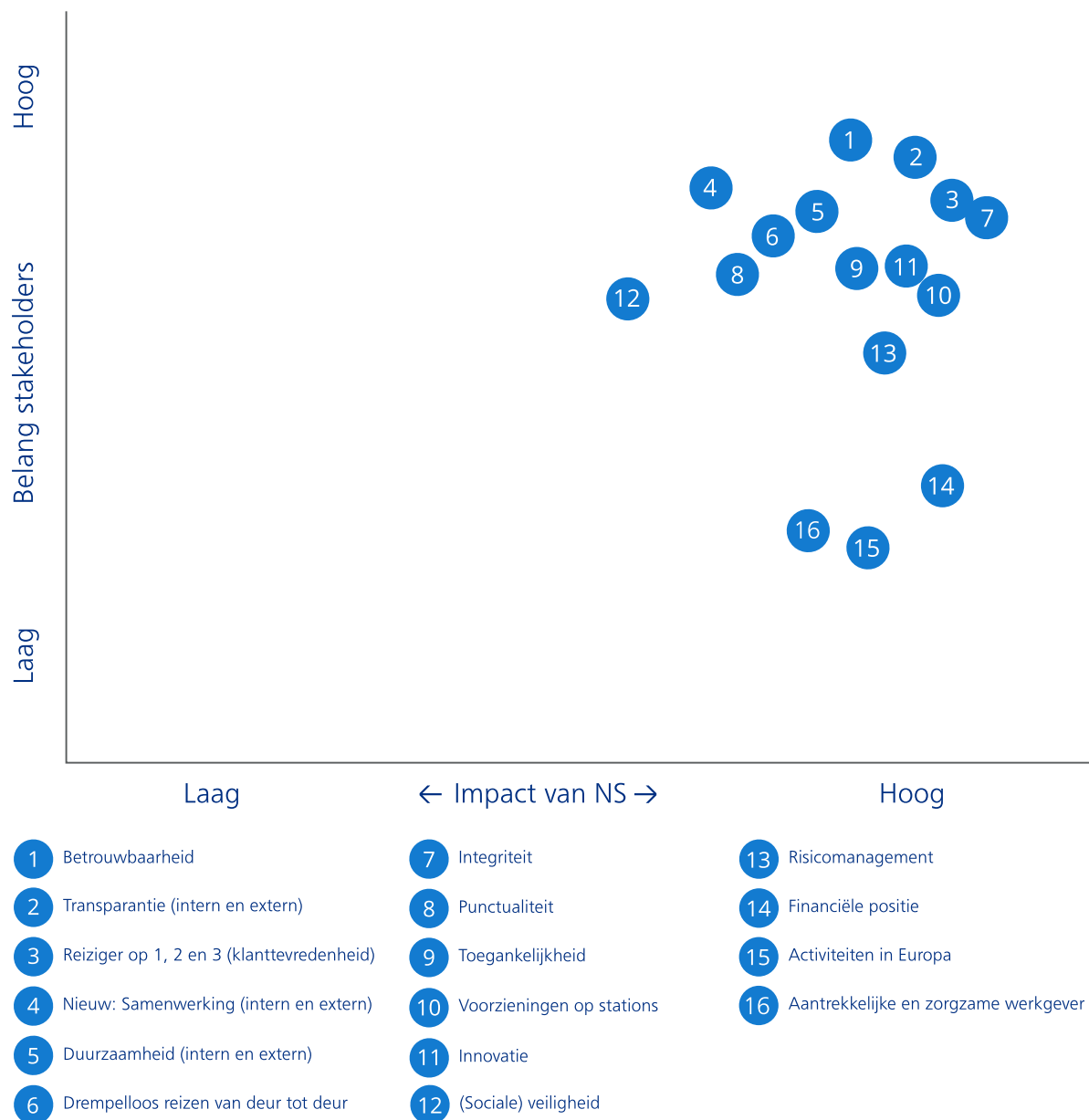
Materialiteitsmatrix 2017

NS heeft de materiële thema's van 2017 beoordeeld op actualiteit en geldigheid ten opzichte van 2016. De positie van de thema's is bevestigd door extra checks: tweejaarlijks onderzoek onder stakeholders (dit jaar voor de tweede keer), continue monitoring, een media- en internetanalyse en regulier stakeholderoverleg. Daarnaast hebben interne experts sector kennis en ontwikkelingen in de keten ingebracht. De matrix voor 2017 is vervolgens aan de raad van bestuur voorgelegd en vastgesteld.

Ten opzichte van vorig jaar zijn veel materiële thema's dichter bij elkaar komen te liggen voor wat betreft het belang dat stakeholders er aan hechten. Dienstverleningsaspecten (voorzieningen op stations, reiziger op 1,2,3, drempelloos reizen van deur tot deur) worden qua belang iets lager ingeschaald door de stakeholders. Het thema samenwerking (intern en extern)

is toegevoegd omdat stakeholders in het tweejaarlijkse onderzoek aangaven hierin verbetering te zien, maar het thema belangrijk blijven vinden. Meest materiële thema's zijn de nummers 1 tot en met 11. Stakeholders schalen sociale veiligheid (12), risicomanagement (13), de financiële positie (14), de activiteiten in Europa (15) en NS als aantrekkelijke en zorgzame werkgever (16) lager in, maar oordelen daarin vergelijkbaar met vorige jaren.

Materialiteitsmatrix 2017



Sustainable Development Goals

De Sustainable Development Goals (SDGs) vormen voor Nederlandse bedrijven en overheid tot 2030 hét kader voor duurzaamheidsinitiatieven. NS verwacht in 2030 op negen subdoelen binnen zes SDGs het verschil te kunnen maken.



Subdoelen

- Duurzame mobiliteit voor iedereen: betaalbaar, veilig, toegankelijk; verminderen milieu-impact in steden (lucht)
- Innovaties gericht op verduurzaming en modernisering van de mobiliteitssector; ontkoppelen groei en milieu-impact, fair en duurzaam inkoopbeleid
- Klimaatverandering: meer hernieuwbaar, energiebesparing en minder materiaalgebruik voor onze eigen producten en diensten, invloed op beleid en richting derden nemen, adaptatie en bewustwording creëren.
- Goede ('decent') werkgever: gelijkheid, diversiteit en inclusie, en jongerentewerkstelling

NS bepaalt in overleg met interne en externe stakeholders of dit de doelen zijn, of dat er meer focus nodig is. Voor en tijdens de centrale stakeholderdialoog zetten we de eerste stap: we vroegen of dit de juist gekozen doelen zijn en welke positie NS bij de geselecteerde doelen moet innemen. De meeste stakeholders herkennen zich in de gekozen (sub)doelen. In 2018 zet NS de dialoog rondom strategievorming voort en stellen we ook kpi's en doelen vast. Eerder vastgestelde doelen voor 2020 ten aanzien van klimaatneutraal, circulair en inclusief ondernemen en toegankelijkheid blijven voor de komende jaren richtingbepalend voor NS, waarbij ook in de keten wordt gestuurd.

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 de met onze risico's. Voor het materiële thema Innovatie heeft NS geen kpi en risico bepaald.

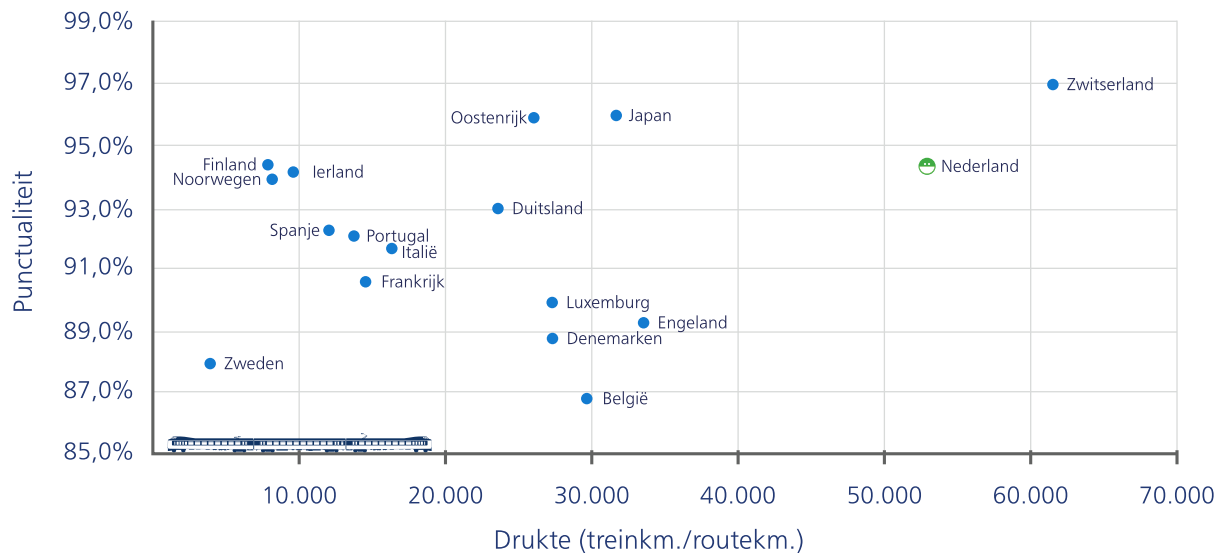
1. Strategische prioriteiten	2. Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	3. Doelstellingen	4. Resultaten	5. Risicofactoren	6. (Resultaat / vooruitzichten)
Thema's / Materiële onderwerpen	KPI	Doelstelling 2017	Bereikt in 2017	Risico's	Maatschappelijke impact / trend
Aantrekkelijk fysiek aanbod					
Punctualiteit / betrouwbaarheid	Punctualiteit			Marktordening, Infracapaciteit, betrouwbaarheid IT,	Reistijd
	% reizigerspunctualiteit 5 min HRN	89,2%	91,6%		
	Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders	93,7%	94,5%		
Toegankelijkheid / betrouwbaarheid	Toegankelijkheid				Reistijd
	Zitplaatskans in de spits	94,3%	95,1%		
	Zitplaatskans in de spits aandachtstrajecten	4,9%	2,4%		
Klantbeleving optimaliseren					
Klanttevredenheid	Klantbeleving			Marktordening	Mobiliteit
	Algemeen klantoordeel	74%	80%		
(Sociale) veiligheid	Sociale veiligheid			Veiligheid	Sociale veiligheid
	Veiligheidsgevoel van reizigers	81%	88%		
	Reputatie (RepTrak)	60 in 2020	58,8		
Prestaties HSL-Zuid					
Reiziger op 1, 2 en 3 / klanttevredenheid	Klantbeleving			HSL-aanbod	Mobiliteit
	Algemeen klantoordeel HSL-Zuid	68%	77%		
Punctualiteit / betrouwbaarheid	Punctualiteit			HSL-aanbod	Reistijd
	% reizigerspunctualiteit HSL-Zuid	82,5%	83,5%		
Toegankelijkheid / betrouwbaarheid	Toegankelijkheid			HSL-aanbod	
	Zitplaatskans HSL-Zuid	91,2%	96,8%		
Perfekte uitvoering					
Reiziger op 1, 2 en 3 / klanttevredenheid	Punctualiteit			Marktordening, Infracapaciteit, betrouwbaarheid IT,	Reistijd
	% reizigerspunctualiteit 15 min HRN	96,7%	97,4%		
	Reisinformatie			Betrouwbaarheid IT	Reistijd
	Informatie bij ontregelingen	75,0%	83,2%		

1. Strategische prioriteiten	2. Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	3. Doelstellingen	4. Resultaten	5. Risicofactoren	6. (Resultaat / vooruitzichten)
Thema's / Materiële onderwerpen	KPI	Doelstelling 2017	Bereikt in 2017	Risico's	Maatschappelijke impact / trend
	Klantoordeel reisinformatie in de keten	78,0%	86,3%		
Stations van wereldklasse					
Voorzieningen op stations	Stationsbeleving				
	Klantoordeel stations	68,0%	73%		
Veilig en duurzaam reizen					
Duurzaamheid	Duurzame bedrijfsvoering				Milieu
	Perceptie van NS als duurzaam bedrijf	top 10 in 2020	12		
	Energie-efficiëntie tractie	72%	74%		
	Afvalscheiding	80% hergebruik in 2020	41,8%		
Transparantie	Transparantie			Non Compliance	
	Positie transparantiebenchmark	top 10	6		
Veiligheid	Spoorwegveiligheid			Veiligheid	
	Aantal passages rood sein (NL)	51	47		
Abellio					
Activiteiten in Europa	geen kpi voor beschikbaar	nvt	nvt		
NS als werkgever					
Aantrekkelijke en zorgzame werkgever	Medewerkers			Veiligheid	opleiding
	Medewerkersbetrokkenheid	geen	geen		
	Medewerkers met een arbeidsbeperking	200 vóór 2018	74		
	Vrouwen in senior management	geen	40%		
	TRR	--	5,0		arbeidsveiligheid
	Ziekteverzuim	5,1%	5,7%		
Risicomanagement					
Risicomanagement	Risicomanagement				
	Beheersing significante risico's	4x per jaar rapportage	100%		
Financiën					
Financiële positie	Financiële positie			Onvoldoende bedrijfsresultaat, NS-investeringen in het buitenland	bestedingen
	Opbrengsten (in miljoenen €)		5.121		
	ROE		0,7%		
	Investeringen (in miljoenen €)		618		

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.



* Het aantal treinkilometers is het totale volume aan verkeer over de rails (aantal treinen maal de afstand die ze afleggen). Het aantal routekilometers is de lengte van de sporen.

Benchmark

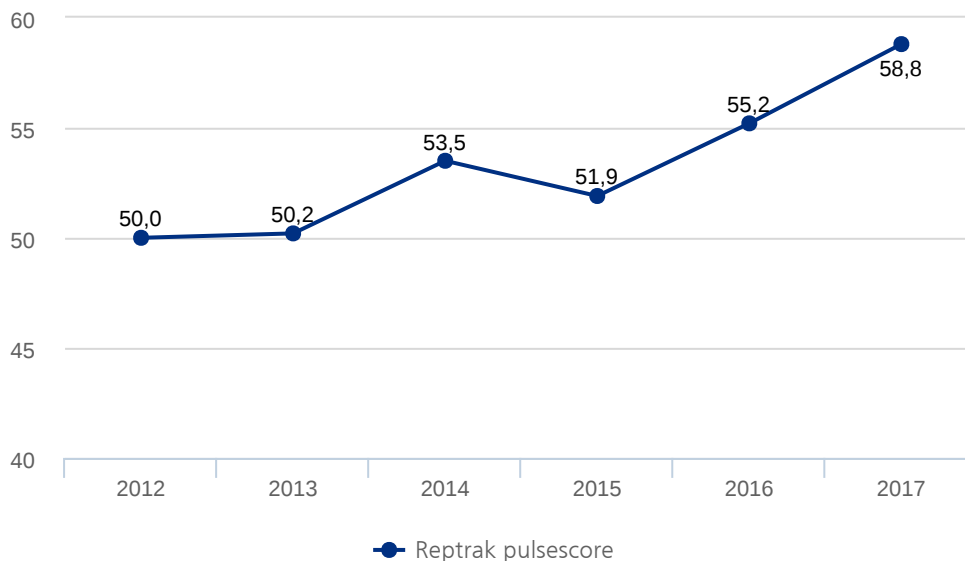
Nederlandse treinreizigers reizen in vergelijking met veel andere Europese landen in nieuwere treinen die vaker rijden en vaker op tijd zijn. De reiziger betaalt een tarief voor zijn vervoersbewijs dat rond het gemiddelde van de vergeleken landen ligt (+4%). Daarnaast is de hoeveelheid belastinggeld die in Nederland in het spoor geïnvesteerd wordt in verhouding laag. Toch ontvangt NS meer klachten per reiziger dan vervoerders in andere landen. Dit blijkt uit de Internationale Benchmark die NS en ProRail hebben laten uitvoeren. In deze benchmark worden over de periode van 2011-2015 de prestaties op het Nederlandse spoor vergeleken met zeven andere vervoerders uit België, Denemarken, Verenigd Koninkrijk en Zwitserland.

Reputatie

Onze reputatie is een indicator voor de aantrekkelijkheid van het reizen met NS. NS meet de reputatie structureel met de Reprtrak-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 werd een verbetering zichtbaar (55,2), die in 2017 vervolgens doorzette naar een gemiddelde score van 58,8. Dat ligt boven de jaardoelstelling van 2017. De verbetering was onder meer het resultaat van een hogere reizigerspunctualiteit en lagere uitval, en daarmee een betrouwbaarder product voor de reiziger. De media-aandacht voor NS was vergelijkbaar met vorig jaar. De positieve reputatie-ontwikkeling is ook zichtbaar in de ontwikkeling van het klantoordeel. Onze doelstelling is een reputatiescore van 60 in 2020.

Ontwikkeling Reprak-pulsescore NS



Duurzamer imago voor NS

Sinds 2017 rijden al onze elektrische treinen op windenergie. Mede daardoor is NS koploper in duurzame mobiliteit. Dankzij onze inspanningen op duurzaamheidsgebied hebben we de Nederlandse consument duidelijker kunnen maken dat NS het duurzame alternatief is als ze ergens naartoe willen. Uit het onderzoek Dossier Duurzaam 2017 blijkt dat NS het enige bedrijf in de top 20 is waarvan het duurzame imago is gestegen. Binnen de transportsector heeft NS dit jaar zelfs het meest duurzame imago.

Uit Dossier Duurzaam blijkt ook dat de aandacht van consumenten voor duurzaamheid structureel stijgt. Bedrijven blijven achter bij de verwachting van de consumenten. Bijna driekwart van de respondenten vindt het belangrijk dat bedrijven duurzaam opereren, maar slechts 2 van de 10 consumenten vindt dat bedrijven positief bijdragen aan de wereld. NS bekleedt de 12^e positie in de lijst van grote merken (2016:17).

Uitstoot

27% van de directe CO₂-emissies in Nederland wordt veroorzaakt door de transportsector (bron: CE Delft). De CO₂-uitstoot 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 2015 hebben landen met elkaar afgesproken binnen de twee 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 flink afgenomen. Met een CO₂-uitstoot die per reizigerskilometer vrijwel 0 is, is reizen per trein beter voor het milieu dan veel andere vormen van gemotoriseerd vervoer. Qua energieverbruik zit NS in 2017 ruim 35% onder het Europese gemiddelde van de internationale spoorwegnorm (UIC) van 0,11 kWh per rkm.

Duurzame mobiliteit

Ruim 50% van de autokilometers worden gefaciliteerd door werkgevers in Nederland. Daarmee zijn werkgevers een belangrijke sleutel om de CO₂-uitstoot door mobiliteit te verlagen. In 2015 hebben 15 organisaties op initiatief van VNO NCW, het ministerie van I&W, Natuur & Milieu en NS de handen ineen geslagen om duurzame mobiliteit van hun medewerkers te stimuleren. Zij vormen de beweging Anders Reizen (andersreizen.nu). In 2017 is deze beweging gegroeid naar 40 deelnemende bedrijven met 290.000 medewerkers in Nederland.

In 2017 zijn de organisaties diverse malen bij elkaar gekomen om van successen en knelpunten te leren. Op basis van de best practices is een top 8 van meest impactvolle maatregelen vastgesteld die bijdragen aan een reductie van CO₂ uitstoot door zakelijke mobiliteit. Bedrijfsoverstijgende belemmeringen die verduurzaming van mobiliteit in de weg staan komen aan bod in centrale werkgroepen zoals fiscaliteit en arbeidsvoorwaarden.

Duurzaam inkopen

NS koopt jaarlijks voor ruim € 1 miljard aan goederen en diensten in. NS oefent als inkopende partij invloed uit op leveranciers om hun producten en processen te verduurzamen. Zij kunnen daarmee een grote bijdrage leveren aan onze duurzaamheidsdoelstellingen. Onze MVO-eisen staan in de inkoopgovernance en zijn verankerd in de Algemene Inkoopvoorwaarden (www.nsprocurement.nl). Verder werken we nauw samen en dagen de markt uit om innovatieve en duurzame biedingen in te dienen. Met de 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. Gegunde partijen zijn verplicht een CSR-assessment te doen. Samen met zo'n tien grote Europese vervoerders en spoorleveranciers 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. Voor bedrijfskleding vindt bijvoorbeeld elk kwartaal een duurzaamheidsoverleg plaats waarin alle opties op het gebied van bedrijfskleding besproken en onderzocht worden op haalbaarheid. Daarnaast hebben we een prioriteitenlijst opgesteld met realiseerbare doelstellingen in het kader van duurzaamheid, zoals een circulaire wachtdienstjas en een in te richten retourproces.

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

De gedragscode voor nieuwe leveranciers is onderdeel van het contracteren geworden. 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. 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. De leverancier voor bedrijfskleding laat haar onderaannemers bijvoorbeeld een Gedragscode Arbeidsomstandigheden ondertekenen. Hierin staan mensenrechten van medewerkers centraal. Onder andere veiligheid, gezondheid, loon en werkuren voor medewerkers worden op deze manier geborgd.

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.

Transparantie

NS is transparant over haar prestaties en rapporteert maandelijks via www.ns.nl de recente scores op de in de HRN-concessie vastgestelde kpi's met een uitgebreide verantwoording.

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 195 punten op een schaal van 200 bezet NS de 6e plek op de 2017 Transparantieladder (2016: 3e). Het is onze ambitie een top 10-notering te behouden.

Reikwijdte en verslaggevingscriteria



NS rapporteert in overeenstemming met de GRI Standards: core optie. De GRI is wereldwijd de meest geaccepteerde richtlijnen voor het opstellen van niet-financiële jaarverslagen. De richtlijnen zijn te vinden op www.globalreporting.org.

NS heeft EY de opdracht gegeven om het verslag van externe assurance te voorzien. De duurzaamheidsinformatie bestaat uit de hoofdstukken In het kort, 2017 in een notendop, Voorwoord van de president-directeur, Profiel van NS, Onze strategie, alle hoofdstukken opgenomen onder Activiteiten in Nederland en Activiteiten in het buitenland, Onze impact op milieu en maatschappij, NS als werkgever in Nederland, Dialoog met onze stakeholders en Reikwijdte en verslaggevingscriteria in het NS jaarverslag. NS vindt externe assurance belangrijk omdat zo meer zekerheid over de betrouwbaarheid van de opgenomen informatie wordt geboden.

Integraal verslag

Het jaarverslag 2017 van NS geeft de prestaties van NS, de maatschappelijke aspecten van deze prestaties en de financiële resultaten zo veel mogelijk 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 2017, 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 2017.

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

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2017

(in miljoenen euro's)

	2017	2016
1 Opbrengsten	5.121	5.093
2 Kosten personeel	2.056	2.039
3 Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	369	345
4 Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	505	508
5 Geactiveerde productie eigen bedrijf	-161	-128
6 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	475	481
7 Infraheffing en concessievergoeding	930	861
8 Overige bedrijfslasten	933	859
Bedrijfslasten	5.107	4.965
15 Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	18	142
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	32	270
Financieringsbaten	16	22
Financieringslasten	-21	-31
27 Nettofinancieringsresultaat	-5	-9
Resultaat voor winstbelastingen	27	261
9 Winstbelasting	-2	-49
Resultaat over de verslagperiode	25	212
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	24	212
Minderheidsbelang	1	-
Resultaat over de verslagperiode	25	212

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2017

(in miljoenen euro's)

	2017	2016
Resultaat over de verslagperiode	25	212
Totaalresultaat te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	-3	-19
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	3	46
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
	-	19
Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen (zie noot 29)	21	13
Belastingen	-2	-1
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity-methode, na belastingen (zie noot 15)	2	1
	21	13
Totaalresultaat over de verslagperiode	46	244
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	45	244
Minderheidsbelang	1	-
Totaalresultaat over de verslagperiode	46	244

Geconsolideerde balans per 31 december 2017

vóór resultaatbestemming

(in miljoenen euro's)

31 december 2017 31 december 2016

Activa		
11 Materiële vaste activa	3.845	3.654
12 Vastgoedobjecten	170	197
13 Immateriële vaste activa	357	257
15 Investeringsverwerkt volgens de equity-methode	26	39
23 Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	158	267
10 Latente belastingvorderingen	260	229
Totaal vaste activa	4.816	4.643
16 Voorraden	161	139
17 Debiteuren en overige vorderingen	648	724
Te vorderen winstbelasting	24	4
19 Geldmiddelen en kasequivalenten	565	709
18 Activa aangehouden voor verkoop	-	140
Totaal vlottende activa	1.398	1.716
Totaal activa	6.214	6.359
Eigen vermogen en verplichtingen		
24 Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Reserves	2.440	2.287
Onverdeeld resultaat	24	212
Totaal groepsvermogen	3.476	3.511
Minderheidsbelang derden	1	-
Eigen vermogen	3.477	3.511
28 Aan komende jaren toe te rekenen baten	314	328
25 Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	551	293
29 Personeelsbeloningen	30	31
30 Voorzieningen	114	100
20 Overlopende posten	21	36
10 Latente belastingverplichtingen	59	160
Totaal langlopende verplichtingen	1.089	948
25 Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	201	77
Verschuldigde winstbelasting	26	7
21 Crediteuren en overige schulden	1.126	1.023
22 Vooruitontvangen baten	246	641
30 Voorzieningen	49	37
18 Passiva aangehouden voor verkoop	-	115
Totaal kortlopende verplichtingen	1.648	1.900
Totaal verplichtingen	2.737	2.848
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	6.214	6.359

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017

(in miljoenen euro's)		2017	2016
	Resultaat over de verslagperiode	25	212
	Aanpassingen voor:		
	Winstbelasting	2	49
	Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-18	-142
11, 12, 13	Afschrijvingen	354	319
11, 12, 13	Bijzondere waardeverminderingen en terugneming ervan	15	26
	Nettofinancieringsresultaat	5	9
	Mutatie voorzieningen	41	-54
15, 23	Mutatie financiële vaste activa (exclusief latente belastingposities)	-	192
	Mutatie langlopende verplichtingen niet resulterend in kasstromen	-	55
	Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten	-39	-23
		360	431
	Mutatie voorraden	-21	-1
	Mutatie debiteuren en overige vorderingen	62	-171
	Mutatie kortlopende verplichtingen	-263	459
	Mutaties werkkapitaal	-222	287
	Betaalde financieringslasten	-22	-28
	Betaalde winstbelastingen	-151	-11
		-173	-39
	Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	-10	891
	Ontvangen financieringsbaten	8	20
15	Dividend uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	22	72
	Vervreemding (verwerving) van dochterondernemingen, na aftrek van afgestoten (verworven) geldmiddelen	-13	-
11, 13	Verwerving van (im)materiële vaste activa	-612	-784
12	Verwerving van vastgoedobjecten	-7	-1
	Ontvangsten (betalingen) overige beleggingen	-	270
	Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen	-11	-23
15, 23	Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen	157	239
11, 12, 13	Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	1	23
	Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-455	-184
	Netto kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	-465	707
	Aflossing van opgenomen leningen	-121	-899
	Opname leningen	496	300
	Betaald dividend	-79	-41
	Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	296	-640
	Netto toename geldmiddelen en kasequivalenten	-169	67
	Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	709	671
	Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-9	5
	Geldmiddelen en kasequivalenten geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	34	-34
	Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	565	709

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 2016	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
Resultaat			24	24	1	25
Niet-gerealiseerde resultaten		21		21		21
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	21	24	45	1	46
Dividend aan aandeelhouders			-79	-79	-	-79
Overig		-	-1	-1		-1
Stand per 31 december 2017	1.012	56	2.408	3.476	1	3.477

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2017

De toelichting is verdeeld in zes onderdelen. De toelichting bevat zowel de relevante informatie als een beschrijving van de specifieke waarderingsgrondslagen die toegepast zijn op het onderwerp van de individuele toelichting.

Sectie 1 Algemene informatie en belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Algemene informatie

NV Nederlandse Spoorwegen is gevestigd aan Laan van Puntenburg te Utrecht in Nederland (KvK nummer 30012558). De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2017 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 28 februari 2018 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 28 februari 2018 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 20 maart 2018 zal de vaststelling van deze jaarrekening aan de orde zijn.

Acquisitie en verkopen van bedrijven

Verkoop Qbuzz B.V.

Op 13 juli 2017 hebben NS en Busitalia de definitieve koopovereenkomst getekend inzake de verkoop van Qbuzz. De activa en passiva van Qbuzz waren vanaf 11 juli 2016 geclassificeerd als "aangehouden voor verkoop" en is NS gestopt met afschrijven op vaste activa vanaf dat moment. Op de transactie per 31 augustus 2017 is geen materieel verkoopresultaat gerealiseerd. Qbuzz heeft in 2017 bijgedragen aan de omzet voor een bedrag van € 129 miljoen.

Uitbreiding kapitaalbelang Westfalenbahn

Op 11 juli 2017 heeft Abellio een overeenkomst gesloten met de overige aandeelhouders van Westfalenbahn om hun belang (75%) over te dragen aan Abellio. Daarmee is het belang van de groep uitgebreid van 25% naar 100%. De feitelijke overdracht heeft plaatsgevonden op 6 december 2017. Westfalenbahn heeft sinds de uitbreiding van het belang in 2017 bijgedragen aan de omzet voor een bedrag van € 8 miljoen en resultaat van € nihil. De jaaromzet 2017 van Westfalenbahn bedraagt € 146 miljoen en het resultaat 2017 bedraagt € 5 miljoen.

De volgende tabel vat de overgenomen activa en passiva samen:

(in miljoenen euro's)

Materiële vaste activa	6
Immateriële vaste activa	27
Kortlopende activa	30
Langlopende verplichtingen	-8
Kortlopende verplichtingen	-19
Latente belastingverplichting	-9
Totaal verkregen netto activa	27

De goodwill die voortvloeit uit de transactie bedraagt € 18 miljoen. De herwaardering naar reële waarde van het bestaande belang in Westfalenbahn van 25% heeft geresulteerd in een bate van € 3 miljoen. Deze bate is opgenomen onder aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode.

Verwatering aandeel Greater Anglia

Op 12 januari 2017 heeft de Groep een contract ondertekend waarbij zij 40% van haar belang in Greater Anglia heeft verkocht aan Mitsui. Het belang in Greater Anglia is vanaf 21 maart 2017 voor 100% geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang als financieel instrument is verantwoord onder de leningen en overige financiële verplichtingen (zie noot 25) en is gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

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 2017 die in deze geconsolideerde jaarrekening is opgenomen.

De Groep heeft met ingang van 1 januari 2017 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:

- Erkenning van uitgestelde belastingvorderingen voor gerealiseerde verliezen (Wijzigingen in IAS 12)
- Disclosure initiatief (Wijzigingen in IAS 7)

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2018 of later

De Groep heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vervoegd vrijwillig toegepast die pas met ingang van de jaarrekening over 2018 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 2018 of later indien vermeld:

IFRS 9 Financiële Instrumenten

IFRS 9, gepubliceerd in juli 2016, 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 heeft de potentiële impact op de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van de toepassing van IFRS 9 geanalyseerd en de impact zal 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 heeft de potentiële impact op de geconsolideerde jaarrekening geanalyseerd bij de toepassing van IFRS 15 en de impact zal naar verwachting beperkt zijn.

IFRS 16 Leases

Op 13 januari 2017 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 analyse van de impact van de nieuwe richtlijn. Naar verwachting zal deze richtlijn majeure impact hebben op de balans en resultaat van de groep en dit zal leiden tot een substantiële balansverlenging.

Overig

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

- Verduidelijkingen van IFRS 15 Omzet uit contracten met klanten
- Onzekere belastingposities (IFRIC-interpretatie 23)
- 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)
- Vooruitbetalingsopties met negatieve compensatie (Wijzigingen in IFRS 9)
- Lange termijn belangen in deelnemingen en joint ventures (Wijzigingen in IAS 28)
- Jaarlijkse IFRS verbeteringen cyclus 2015-2017

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 30 en noot 31) en waardering van latente belastingvorderingen (noot 10).

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 per de datum verantwoord dat niet langer sprake was van zeggenschap.

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 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 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.

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden 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 marktwarde. 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) wordt de reële waarde van de vastgoedportefeuille niet periodiek bepaald, tenzij sprake is van een bijzondere waardevermindering. Naar verwachting ligt de reële waarde hoger dan de boekwaarde van de vastgoedobjecten.

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 informatieververschaffing 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 informatieververschaffing 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.

Leasing

Operationele leasebetalingen

Leaseovereenkomsten, waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom geheel of nagenoeg niet bij de lessee liggen, worden als operationele lease aangemerkt. Operationele leasebetalingen worden lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Financiële leasebetalingen

Leaseovereenkomsten, waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom geheel of nagenoeg geheel bij de lessee liggen, worden als financiële lease aangemerkt. De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig toegerekend aan iedere periode van de totale leasetermijn, dat dit resulteert in een constante rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

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.

Sectie 2 Resultaat over het jaar

1. Opbrengsten

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Nederland	3.132	3.172
Verenigd Koninkrijk	1.743	1.727
Duitsland	246	194
Totaal opbrengsten	5.121	5.093

De opbrengsten 2017 van Qbuzz die verkocht is in 2017 bedragen € 129 miljoen (2016: € 214 miljoen). De opbrengsten 2017 van het Verenigd Koninkrijk omgerekend tegen de gemiddelde valutakoers van 2016 bedragen € 1.865 miljoen.

Onder opbrengsten Nederland is een bedrag begrepen van € 23 miljoen (2016: € 22 miljoen) met betrekking tot ontwikkelactiviteiten. Als gevolg van een schattingswijziging ten aanzien van de toerekening van subsidie opbrengsten in het Verenigd Koninkrijk is een bedrag van € 19 miljoen meer verantwoord dan voor deze wijziging. De wijziging heeft geen effect op de timing van de daadwerkelijke geldstromen, dan wel het totaal aan subsidie dat wordt ontvangen over de duur van de concessie.

Waarderingsgrondslag

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.

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 en lineair verdeeld over de contractperiode.

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.

2. Kosten personeel

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Lonen en salarissen	1.488	1.467
Premies sociale verzekeringen	209	215
Pensioenlasten toegezegde-bijdrageregelingen	97	90
Pensioenlasten toegezegde-pensioenregelingen	47	41
Overige personeelskosten	69	75
Inhuur personeel	146	151
Totaal	2.056	2.039

De gemiddelde personeelsbezetting was als volgt:

(in fte)	2017	2016
Nederland	19.897	19.886
Verenigd Koninkrijk	10.402	10.168
Duitsland	1.105	891
Totaal	31.404	30.945

Hierin is inbegrepen de gemiddelde personeelsbezetting van Qbuzz voor 2017 van 1.139 fte (2016: 1.842 fte).

De personeelsbezetting ultimo boekjaar was als volgt:

(in fte)	2017	2016
Nederland	18.805	20.240
Verenigd Koninkrijk	12.785	10.152
Duitsland	1.447	996
Totaal	33.037	31.388

Beloningen van bestuurders

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Div. vergoedingen	Pensioenlasten	Beëindigings vergoeding (incl. juridische kosten)	Totaal 2016
De heer R.H.L.M. van Boxtel	438.600	40.450	-	-	4.368	14.171	-	497.588
De heer H.L.L. Groenewegen*	101.289	8.571	4.629	-	1.286	4.169	-	119.943
Mevrouw M.E.F. Rintel*	157.667	14.448	2.784	-	494	6.495	-	181.887
Mevrouw S.M. Zijdeveld*	315.333	26.673	14.410	-	4.004	12.990	-	373.410
De heer E.M. Robbe**	176.922	26.251	2.207	-	22.969	5.904	-	234.254
Totaal	1.189.811	116.393	24.030	-	33.121	43.728	-	1.407.083

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Div. vergoedingen	Pensioenlasten	Beëindigings vergoeding (incl. juridische kosten)	Totaal 2017
De heer R.H.L.M. van Boxtel	449.944	41.524	-	13.662	4.368	14.431	-	523.929
De heer H.L.L. Groenewegen	352.898	29.878	15.720	3.540	4.584	14.431	-	421.051
Mevrouw M.E.F. Rintel	352.898	32.368	2.784	3.540	4.368	14.431	-	410.389
Mevrouw S.M. Zijdeveld	352.898	29.878	15.720	3.540	4.368	14.431	-	420.835
De heer T.B. Smit***	265.178	22.523	-	2.655	3.276	10.823	-	304.455
Totaal	1.773.815	156.172	34.224	26.937	20.963	68.547	-	2.080.658

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

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

*** De heer Smit is per 1 april 2017 in dienst getreden.

De heer A.P. Schouws is in 2016 ingehuurd als 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 Beloning van de raad van bestuur in het jaarverslag.

Beloningen aan managers op sleutelposities (exclusief raad van bestuur)

(in euro's)	Vaste en variabele beloning	Pensioenlasten	Beëindigingsvergoeding (excl. juridische kosten)	Totaal
2016	3.013.445	168.129	565.956	3.747.530
2017	2.558.381	98.835	-	2.657.216

Beloning commissarissen

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2017 bedraagt in totaal € 205.371. In 2016 bedroeg de ten laste van de vennootschap gekomen beloning van commissarissen € 173.716. De beloning bestaat uit een vast honorarium en een vergoeding voor deelname aan één of meer commissies. De specificatie van de bedragen per commissaris is als volgt:

(in euro's)	2017	2016
G.J.A. van de Aast (met ingang van 16 augustus 2016)	44.344	37.923
<i>Voorzitter RvC, lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
J.J.M. Kremers	36.673	34.994
<i>Voorzitter risk- en auditcommissie</i>		
P. Rosenmöller (met ingang van 16 augustus 2016)	42.189	36.980
<i>Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie Vice voorzitter RvC</i>		
M.E. van Lier Lels (met ingang van 3 februari 2016)	31.420	25.942
<i>lid risk- en auditcommittee</i>		
J.L. Stuijt (met ingang van 15 augustus 2016)	31.420	11.379
T.M. Lodder (Tot 2 juni 2016)	-	16.750
<i>Voorzitter RvC, lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
I.M.G. Jankovich (tot 28 april 2016)	-	9.748
W.J. van der Feltz (vanaf 1 mei 2017)	19.325	-
Totaal	205.371	173.716

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)	2017	2016
Afschrijvingskosten Materiële vaste activa	301	270
Afschrijvingskosten Vastgoedobjecten	9	9
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	45	40
Totaal afschrijvingskosten	355	319
Bijzondere waardeverminderingen en terugneming Materiële vaste activa	9	24
Bijzondere waardeverminderingen Vastgoedobjecten	5	2
Bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	-	-
Totaal bijzondere waardeverminderingen	14	26
Totaal	369	345

Voor de toelichting op bijzondere waardeverminderingen van vaste activa wordt verwezen naar noot 14.

4. Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Materiaalverbruik	321	309
Energieverbruik	184	199
Totaal	505	508

5. Geactiveerde productie eigen bedrijf

De geactiveerde productie eigen bedrijf 2017 € 161 miljoen (2016: € 128 miljoen) heeft vooral betrekking op de revisie van treinen.

Waarderingsgrondslag

De activeerde productie eigen gebruik bevat de direct toerekenbare personeelskosten, kosten voor materialen en toerekenbare indirecte kosten die gebruikt zijn bij de constructie van activa voor eigen gebruik.

6. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Kosten van uitbesteed werk	73	75
Schoonmaakkosten	95	87
Onderhoudswerkzaamheden	122	149
Automatiseringskosten	185	170
Totaal	475	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)	2017	2016
Nederlandse treinconcessies	381	383
Engelse treinconcessies	443	389
Duitse treinconcessies	106	89
Totaal	930	861

Waarderingsgrondslag

Correctiemechanismes HRN concessie

In de uitvoeringsovereenkomst met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat 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. De correctie wordt lineair verantwoord over de concessieduur. Overige (éénmalige) betalingen uit hoofde van de overeenkomst worden lineair verantwoord over de concessieduur.

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)	2017	2016
Wettelijke controles	2,5	2,6
Andere assuranceopdrachten	0,4	0,4
Belastingadviesdiensten	-	-
Overige dienstverlening	-	-
Totaal	2,9	3,0

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

9. Winstbelasting

(in miljoenen euro's)	2017	2016
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>		
Acute belastingen	-145	-22
Latente belastingen	143	-27
Totaal winstbelastingen	-2	-49
 Aansluiting met het effectieve belastingtarief		
Resultaat voor belasting	27	261
 Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting (2017 en 2016: 25%)	-7	-65
Niet-afrekbare kosten	-10	-1
Overige permanente verschillen	9	6
Effect van het belastingtarief in buitenlandse jurisdicties (ander tarief)	17	10
Terugname afwaardering latente belastingvorderingen	67	-
Afwikkeling voorgaande jaren	-78	1
Totaal winstbelastingen	-2	-49
 Winstbelasting op baten en lasten in het totaalresultaat	-2	-11

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland, Verenigd Koninkrijk, Ierland, en Duitsland, 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 7% (2016: 19%).

Over de fiscale aangiften tot en met 2012 bestaat overeenstemming met de Belastingdienst. Over 2013 is een definitieve aanslag ontvangen. Tegen deze aanslag loopt een bezwaarprocedure. 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 en eventuele correcties op voorgaande jaren.

De correctie voorgaande jaren wordt met name veroorzaakt door de afronding van het boekenonderzoek dat de Nederlandse fiscus was gestart naar de fiscale behandeling van de leasecontracten die door Nederlandse vennootschappen zijn aangegaan.

De terugname van de afwaardering van het Nederlandse deel van de vordering latente belastingen (€ 67 miljoen) is het gevolg van hogere verwachte resultaten van de fiscale eenheid in Nederland door de overdracht van het HRN materieel.

Waarderingsgrondslag

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.

10. Latente winstbelasting

Het verloop van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2016	verwerkt in winst-en-verliesrekening	verwerkt in overig totaalresultaat	overige mutaties	Netto posities Posities per 31 december 2016	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
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

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2017	verwerkt in winst-en-verliesrekening	verwerkt in overig totaalresultaat	overige mutaties	Netto posities Posities per 31 december 2017	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
Materiële vaste activa	-118	201	-	-	83	111	28
Immateriële vaste activa	-9	-1	-	-8	-18	-	18
Financiële vaste activa	-3	-4	-2	1	-8	4	12
Vorderingen	-	-	-	2	2	-	-2
Voorzieningen	1	-	-	-2	-1	-	1
Aan komende jaren toe te rekenen baten	65	-8	-	1	58	58	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	4	-1	-	-1	2	2	-
Overige posten	-2	2	-	-1	-1	1	2
Verliescompensatie	131	-46	-	-1	84	84	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	69	143	-2	-9	201	260	59

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 2017 is na afstemming met de relevante fiscale autoriteiten de HRN materieelportefeuille die is ondergebracht bij Ierse dochter NSFSC overgedragen naar een Nederlandse vennootschap. Deze vennootschap maakt deel uit van de fiscale eenheid in Nederland.

Op 31 december 2017 heeft de Groep latente belastingvorderingen ten bedrage van € 233 miljoen voor de fiscale eenheid in Nederland (31 december 2016: € 205 miljoen). Deze latente belastingvorderingen worden deels gedekt door latente belastingverplichtingen die in de referentieperiode tot en met 2024 tot belastbare winst leiden en geprognoseerde winsten tot en met 2024 welke zijn gebaseerd op het Concernplan 2018 - 2022. 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 en het effect van de overdracht van de HRN materieelportefeuille van de Ierse dochter NSFSC naar Nederland op 31 december 2017. De terugname van de afwaardering van het Nederlandse deel van de vordering latente belastingen (€ 67 miljoen) is het gevolg van hogere verwachte resultaten van de fiscale eenheid in Nederland door de overdracht van het HRN materieel. De correctie voorgaande jaren wordt met name veroorzaakt door de afronding van het boekenonderzoek dat de Nederlandse fiscus was gestart naar de fiscale behandeling van de leasecontracten die door Nederlandse vennootschappen zijn aangegaan.

Voor de Nederlandse vennootschapsbelasting geldt voor 2017 een tarief van 25% (2016: 25%). Voor de berekening van de latente belastingpositie van de Nederlandse entiteiten is uitgegaan van het geldende tarief van 25%.

Waarderingsgrondslag

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 verrekening mogelijkheden kunnen worden benut.

Saldering van latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden 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.

Sectie 3 Vaste activa en investeringen

11. Materiële vaste activa

(in miljoenen euro's)	Terreinen	Bedrijfs- gebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onderdelen	Apparatuur en bedrijfs- materieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
Samenstelling 1 januari 2016								
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 1 januari 2016	97	414	32	2.103	28	108	514	3.296
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
Desinvesteringsen	-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
Mutaties in 2017								
Investeringsen							508	508
Activeringen	5	37	12	250	6	88	-398	-
Acquisities	-	-	-	-	-	6	-	6
Afschrijvingen	-3	-26	-7	-236	-3	-26	-	-301
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-1	-	-1
Desinvesteringsen	-2	-1	-1	-1	-	-4	-	-9
Bijzondere waardeverminderingen	-	-6	-	-1	-	-2	-	-9
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-1	-	-	-	-1
Overige mutaties	-14	15	3	-	-	-4	-2	-2
Totaal mutaties boekjaar	-14	19	7	11	3	57	108	191

Samenstelling 31 december 2017

Aanschaffingsprijs	156	780	153	6.315	97	603	780	8.884
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	32	331	116	4.071	68	421	-	5.039
Boekwaarde per 31 december 2017	124	449	37	2.244	29	182	780	3.845

De overige mutaties in 2016 zijn voornamelijk het gevolg van de overheveling van materiële vaste activa naar Activa aangehouden voor verkoop (noot 18) van € 76 miljoen. Werken en materieel in constructie bestaan voornamelijk uit investeringen in treinen en gebouwen. In 2017 heeft een correctie van € 18 miljoen op de afschrijvingslast plaatsgevonden die betrekking heeft op in het verleden ten onrechte geactiveerde onderhoudskosten. Op grond van materialiteit heeft geen fouterstel plaatsgevonden en is het bedrag gecorrigeerd op de afschrijvingen.

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 2017 in crossborder leases is ondergebracht bedraagt € 73 miljoen (2016: € 81 miljoen).

Ten behoeve van Eurofima-leningen zijn zekerheden verstrekt in de vorm van een pandrecht op rollend materieel (zie ook noot 31). De boekwaarde hiervan is € 4 miljoen (2016: € 10 miljoen). De afname van het pandrecht is hoofdzakelijk het gevolg van de afname van de Eurofima-leningen.

Waarderingsgrondslag

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

Computersoftware die integraal onderdeel vormt van de computerapparatuur wordt geactiveerd als onderdeel van de betreffende apparatuur. Activa waarvan enkel het economisch eigendom bij de Groep berust, worden op de balans opgenomen.

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

Componenten

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

In de boekwaarde van een materieel vast actief 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.

Afschrijvingen

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 (financial lease) 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

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.

12. Vastgoedobjecten

(in miljoenen euro's)

Totaal vastgoed

Samenstelling 1 januari 2016

Aanschaffingsprijs	295
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-101
Boekwaarde per 1 januari 2016	194

Mutaties in 2016

Investerings	1
Afschrijvingen	-9
Desinvesteringen	-
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

Mutaties in 2017

Investerings	7
Afschrijvingen	-9
Desinvesteringen	-4
Bijzondere waardeverminderingen	-5
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	-16
Totaal mutaties boekjaar	-27

Samenstelling 31 december 2017

Aanschaffingsprijs	304
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-134
Boekwaarde per 31 december 2017	170

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

Gezien de aard, diversiteit en locaties (stationsomgevingen) wordt de reële waarde van de vastgoedportefeuille niet periodiek bepaald, tenzij sprake is van een bijzondere waardevermindering. Naar verwachting ligt de reële waarde 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 contractuele huursom tot einde van de huurcontracten bedraagt voor 2017 circa € 121 miljoen. Er worden geen voorwaardelijke huurbedragen in rekening gebracht.

De directe verhuuropbrengsten bedragen € 32 miljoen (2016: € 33 miljoen). De directe verhuurkosten betreffen onderhoudskosten, onroerendzaaklasten en directe beheerkosten voor in totaal € 9 miljoen (2016: € 9 miljoen).

Waarderingsgrondslag

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

Voor vastgoedobjecten gelden de volgende grondslagen:

Componenten

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

In de boekwaarde van een 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.

Afschrijvingen

Afschrijvingen op vastgoedobjecten 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.

De geschatte economische gebruiksduur luidt voor de vastgoedobjecten als volgt:

Type activa	Afschrijvingstermijn
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.

13. Immateriële vaste activa

(in miljoenen euro's)

	Goodwill	Software	Totaal
Samenstelling 1 januari 2016			
Aanschaffingsprijs	38	361	404
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	5	169	179
Boekwaarde per 1 januari 2016	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
Mutaties in 2017			
Investerings	-	103	103
Bedrijfsovername	18	28	46
Afschrijvingen	-	-45	-45
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	-	-4	-4
Totaal mutaties boekjaar	18	82	100
Samenstelling 31 december 2017			
Aanschaffingsprijs	38	604	642
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	285	285
Boekwaarde per 31 december 2017	38	319	357

De toename van de goodwill in 2017 heeft betrekking op de uitbreiding van het belang van Westfalenbahn van 25% naar 100%.

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.

Waarderingsgrondslag

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 waardeverminderingverliezen.

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

14. Bijzondere waardeverminderingen of terugnemingen ervan van vaste activa

De kasstromen die gebruikt zijn voor de vaststelling van bijzondere waardeverminderingen zijn gebaseerd op de door de desbetreffende eenheid opgestelde businessplannen voor een periode van minimaal 5 jaar. Per kasstroomgenererende eenheid is een gewogen gemiddelde disconteringsvoet vastgesteld overeenkomstig met die van vergelijkbare bedrijven. De berekeningen die leiden tot bijzondere waardeverminderingen en terugnemingen hiervan zijn gebaseerd op een gewogen gemiddelde disconteringsvoet na belastingen die ligt op 6% (2016: tussen 5,5% en 7%). Wijzigingen in de assumpties hebben niet geleid tot een afwijking van de berekende bedragen.

Als gevolg van ontwikkelingen in de huurportefeuille van een beperkt aantal stationscomplexen in Nederland heeft een toetsing plaatsgevonden van de realiseerbare waarde van deze complexen. De gebruikswaarde is vastgesteld op € 66 miljoen. Dit heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van € 11 miljoen waarvan 6 miljoen is verantwoord onder de materiële vaste activa en € 5 miljoen onder de vastgoedobjecten (2016: € 16 miljoen)

Waarderingsgrondslag

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

Voor een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de realiseerbare waarde gelijk aan de hoogste van de bedrijfswaarde of de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen voor belasting berekend met behulp van een disconteringsvoet voor belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttransacties 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.

15. Investerings verwerkt volgens de equity-methode

De financiële gegevens van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode met een boekwaarde van € 26 miljoen (2016: € 39 miljoen) zijn als volgt:

Naam entiteit (In miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Northern Rail Ltd	Vastgoed fondsen	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
Procentueel Belang 2016	50,00%	50,00%	53,00%				
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	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
Omzet	182	165	483	27		89	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardermineringen	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

Naam entiteit (In miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Northern Rail Ltd	Vastgoed fondsen	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
Procentueel belang 2017	50,00%	50,00%	53,00%				
Vlottende activa	51	8	19	2		17	
waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten	40	7	18	-		10	
Vaste activa	6	-	-	2		6	
Kortlopende verplichtingen	43	5	2	-		11	
waarvan kortlopende financiële verplichtingen	-	-	-	-	-	1	
Langlopende verplichtingen	-	-	-	-		-	
waarvan langlopende financiële verplichtingen	-	-	-	-		-	
Netto vermogen (op basis van 100%)	13	3	15	3		12	
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens equity-methode	7	2	8	2	19	7	26

Naam entiteit (In miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Northern Rail Ltd	Vastgoed fondsen	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
Omzet	174	-	1	28		34	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardermineringen	2	-	-	-		4	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	21	4	1	5		-	
Financieringsbaten	-	-	-	-		-	
Financieringslasten	-	-	-	-		-	
Winstbelasting	4	1	-	-		-	
Winst over de verslagperiode	18	3	1	5		-	
Totaalresultaat over de verslagperiode	18	4	-	4		1	
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	10	2	-	2	14	4	18
Aandeel in overige totaalresultaat	-	1			1	-	1
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	10	3	-	2	15	4	19
Ontvangen dividend	10	2	8	-	20	2	22

Belangen in joint ventures

Merseyrail Services Holding Company Ltd en Northern Rail Holdings Ltd

De Merseyrail-concessie en de Northern Rail-concessie (2016) 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 desbetreffende 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
Basisfonds 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. De aandeelhouders van het fonds hebben formeel besloten de structuur in 2018 te ontmantelen.

In 2016 heeft het Basisfonds Stationslocaties CV de kantorenportefeuille verkocht voor een bedrag van € 455 miljoen (100%). Dit heeft geleid tot een resultaat voor NS van € 117 miljoen.

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.

Waarderingsgrondslag

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.

Sectie 4 Werkkapitaal

16. Voorraden

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Onderhoudsmaterialen	133	120
Projecten in aanbouw onverkocht	8	5
Handelsgoederen	20	14
Totaal	161	139

De voorraden onderhoudsmaterialen bestaan uit grondstoffen en materialen, ten behoeve van de productie en onderhoud van halffabricaten en eindproducten van het onderhoudsbedrijf. In 2017 bedraagt de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 10 miljoen (2016: € 11 miljoen). De cumulatieve waardevermindering, na onttrekkingen, bedraagt ultimo 2017 € 97 miljoen (2016: € 94 miljoen).

Waarderingsgrondslag

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 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.

17. Debiteuren en overige vorderingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	-	1
Debiteuren	246	228
Nog te factureren opbrengsten	208	202
Overige belastingen en sociale lasten	26	23
Overige vorderingen	168	270
Totaal	648	724

Onder de debiteuren en overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 3 miljoen (2016: € 104 miljoen) met betrekking tot verbonden partijen (ProRail en Rijksoverheid).

Ultimo 31 december 2016 is 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).

De ouderdomsopbouw van de debiteuren op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2017		31 december 2016	
	Bruto	Voorzien	Bruto	Voorzien
Nog niet opeisbaar	206	-	137	-
Opeisbaar 0-30 dagen	23	-	78	-
Opeisbaar 31-120 dagen	14	-	7	1
Opeisbaar 121-180 dagen	3	1	4	1
Opeisbaar 181-360 dagen	1	1	6	2
Opeisbaar meer dan een jaar	3	2	2	2
Totaal	250	4	234	6

Bijzondere waardeverminderingverliezen

Mutaties in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot debiteuren gedurende het jaar waren als volgt:

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Stand per 1 januari	6	8
Toevoegingen	1	2
Verbruik	-2	-3
Vrijval	-1	-1
Stand per 31 december	4	6

Waarderingsgrondslag

De debiteuren en overige vorderingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

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.

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.

Onderhanden projecten in opdracht van derden

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Kosten onderhanden projecten	9	10
Gerealiseerde winsten en verliezen	-	-1
	9	9
Af: Gedeclareerde termijnen	9	12
	-	-3
Opgenomen onder:		
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	-	1
Vooruitontvangen bedragen onderhanden projecten	-	-4

Waarderingsgrondslag

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.

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.

De crediteuren en overige schulden staan vermeld in noot 21.

18. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Op 11 juli 2016 was het verkooptraject van de deelneming Qbuzz B.V. gestart en is gestopt met afschrijven op vaste activa. De activa en passiva aangehouden voor verkoop per 31 december 2016 bestonden 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.

Op 13 juli 2017 hebben NS en Busitalia de definitieve koopovereenkomst getekend inzake de verkoop van Qbuzz. Op de transactie is geen materieel verkoopresultaat gerealiseerd.

De leningen en overige financiële verplichtingen bestaan uit financial lease verplichtingen waarvan de bruto verplichting per 31 december 2016 € 68 miljoen bedraagt en een gemiddelde rekenrente van 3,8% is gehanteerd. Er is voor ultimo 2016 een bedrag van € 68 miljoen aan zekerheden gesteld met betrekking tot (geleasede) activa.

19. Geldmiddelen en kasequivalenten

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Kas- en banksaldi	565	709

De kas- en banksaldi staan met uitzondering van € 101 miljoen (31 december 2016: € 62 miljoen) ter vrije beschikking. Het renterisico van de Groep en een gevoeligheidsanalyse voor financiële activa en verplichtingen staan vermeld in noot 26.

Waarderingsgrondslag

Geldmiddelen en kasequivalenten worden gewaardeerd tegen reële waarde, gewoonlijk gelijk aan de nominale waarde.

20. Overlopende posten

Onder de overlopende posten is het langlopende deel van de verschuldigde pensioenpremie voor werknemers opgenomen voor een bedrag van € 21 miljoen (31 december 2016: € 36 miljoen) voortvloeiend uit de nieuwe pensioenovereenkomst tussen Spoorwegpensioenfonds en NS zoals toegelicht in noot 29. 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.

21. Crediteuren en overige schulden

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Vooruitontvangen bedragen uit onderhanden projecten	1	4
Handelscrediteuren	287	239
Kortlopend deel van aan komende jaren toe te rekenen baten	40	40
Overige belastingen en sociale lasten	106	83
Overige schulden	424	461
Overlopende passiva	268	196
Totaal	1.126	1.023

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 (€ 27 miljoen) is beschikt middels projectbesluiten. Van deze post heeft naar verwachting circa € 11 miljoen een looptijd langer dan 1 jaar.

Onder de crediteuren en overige schulden is een bedrag opgenomen van € 7 miljoen (2016: € 16 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 26.

Voor een nadere toelichting op de post vooruitontvangen bedragen uit onderhanden werken wordt verwezen naar noot 17.

22. Vooruitontvangen baten

De vooruitontvangen baten van € 246 miljoen (2016: € 641 miljoen) betreffen voornamelijk vooruitontvangen abonnementsgelden.

Waarderingsgrondslag

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.

23. Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Tot de vaste activa behorende overige financiële activa		
Voor verkoop beschikbare financiële activa	48	89
Leningen en vorderingen	58	127
Financiële leases	45	29
Overige financiële vaste activa	2	22
Totaal	153	267

Deposito's en obligaties (opgenomen in 'voor verkoop beschikbare financiële activa') zijn onder meer bestemd voor betaling van de aangegane investeringsverplichtingen van € 1.437 miljoen (2016: 1.428 miljoen), aflossing en rentebetaling van de leningen, langlopende voorzieningen en verplichtingen.

Ultimo 2017 is onder de leningen en vorderingen een bedrag opgenomen van € 52 miljoen op het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat inzake het correctiemechanisme concessievergoeding (zie noot 31).

Waarderingsgrondslag

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 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 netto basis 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. 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.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

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 waardevermindingsverliezen 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.

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 waardevermindingsverliezen.

Overige niet-afgeleide financiële instrumenten (Leningen en vorderingen, financiële leases en overige financiële vaste activa)

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.

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, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente. Een bijzonder waardeverminderingsverlies met betrekking tot een voor verkoop beschikbaar financieel actief wordt berekend aan de hand van de reële waarde.

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

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

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

Het met de overige beleggingen samenhangende krediet-, valuta- en renterisico van de Groep wordt nader toegelicht in noot 26.

Sectie 5 Financiering, Financieel risico management en financiële instrumenten

24. Eigen vermogen

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

Zowel per 31 december 2017 als per 31 december 2016 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 27 februari 2017 zijn de jaarrekening over 2016 en de winstbestemming vastgesteld. Overeenkomstig het voorstel is van de winst over de verslagperiode van € 212 miljoen een bedrag van € 133,3 miljoen toegevoegd aan de reserves en een bedrag van € 78,7 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 2016	8	-43	-	17	21	3
Niet-gerealiseerde resultaten	-19	36	-	12	3	32
Stand per 31 december 2016	-11	-7	-	29	24	35
Niet-gerealiseerde resultaten	-3	3		19	2	21
Stand per 31 december 2017	-14	-4	-	48	26	56

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 € 24 miljoen een bedrag van € 15,6 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve en het restant van € 8,4 miljoen uit te keren als dividend.

Waarderingsgrondslag

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 (derivaten) 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 (zie noot 29).

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.

Algemene reserve

De verwerking in het eigen vermogen is na aftrek van belasting. Dividenden worden verwerkt in de periode waarin over de winstbestemming wordt besloten en de dividenden worden gedeclareerd.

25. 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 2017	31 december 2016
Langlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	465	240
Financiële leaseverplichtingen	32	47
Overige financiële verplichtingen	48	
Voor afdekking gebruikte renteswaps	2	3
Commodity derivaten	4	3
Totaal	551	293
Kortlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	181	74
Financiële leaseverplichtingen	1	-
Rekeningcourant kredieten banken	19	
Voor afdekking gebruikte renteswaps	-	-
Commodity derivaten	-	3
Totaal	201	77
Totaal verplichtingen	752	370

Onder de onderhandse leningen is een schuld van de Groep aan I&W opgenomen van € 213 miljoen (2016: € 246 miljoen) die samenhangt met uitgestelde betalingen van concessie fees. Hiervan is € 180 miljoen opgenomen onder de langlopende verplichtingen voor het deel dat na 2018 dient te worden betaald. Het gedeelte dat in 2018 wordt betaald (€ 33 miljoen) is opgenomen onder kortlopende verplichtingen. De rente is vast en bedraagt 3,027%. De leningsvoorwaarden zijn per 1 januari 2015 nader overeengekomen in de nieuwe HRN concessie.

De overige onderhandse leningen hebben een looptijd variërend van 2018-2029 met een rentepercentage variërend tussen -0,42% en 0,75%.

De financial lease verplichtingen kennen een bruto verplichting van € 47 miljoen en de toegepaste rekenrente is 1,7% en betreft eeuwigdurende erfpacht. Het met de leningen en overige financiële verplichtingen samenhangende liquiditeits-, valuta-, en renterisico van de Groep wordt nader toegelicht in noot 26.

De aansluiting tussen mutaties van verplichtingen voortvloeiend uit financieringsactiviteiten is als volgt te weergegeven:

Leningen en overige financiële verplichtingen (inclusief derivaten)							
(in miljoenen euro's)	Onderhandse leningen	Financiële lease-verplichtingen	Rekening courant kredieten banken	Overige financiële verplichtingen	Voor afdekking gebruikte renteswaps	Commodity derivaten	Totaal
Balans per 1 januari 2017	314	47	-	-	3	6	370
Betaald dividend aan aandeelhouders	-	-		-	-	-	-
Aflossing van opgenomen leningen	-118	-		-	-1	-2	-121
Opname van leningen	450	-		46	-	-	496
Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	332	-		46	-1	-2	375
Mutaties in verband met verdiscontering	-	-		2	-	-	2
Mutaties werkkapitaal			19				19
Overige mutaties	-	-14		-	-	-	-14
Balans per 31 december 2017	646	33	19	48	2	4	752

Waarderingsgrondslag

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 die 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 netto mutatie 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.

26. 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- en 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- en 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- en 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 (Verenigd Koninkrijk en Duitsland). Deze activiteiten vinden hoofdzakelijk plaats in Verenigd Koninkrijk; grotendeels zelfstandig of met minderheidsaandeelhouders en een ander deel door middel van een joint venture met partner Serco, waarin beide partijen gelijk zijn vertegenwoordigd. Het financiële risicobeheer van Abellio maakt onderdeel uit van het Abellio risk framework en daarmee van het NS risk framework.

Marktrisico's

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten en uitgaven van de Groep of de waarde van de beleggingen in financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen, zoals die van grondstofprijzen, valutakoersen en rentetarieven. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement. Het marktrisico omvat drie soorten risico's: renterisico, valutarisico en prijsrisico.

Renterisico

Het beleid van de Groep is erop gericht dat minimaal 50% van het renterisico op opgenomen leningen is gebaseerd op een vaste rente. Bij het bepalen van het renterisico op opgenomen leningen kan de Groep rekening houden met beschikbare liquiditeiten die het renterisico van variabel rentende leningen kunnen neutraliseren. De Groep maakt gebruik van derivaten zoals renteswaps om het renterisico te beperken.

Renterisico's worden grotendeels centraal beheerd. Het aanhouden van zowel renteposities met betrekking tot buitenlandse concernonderdelen is gereguleerd en vindt plaats binnen gedefinieerde positielimieten. Speculatieve posities worden niet ingenomen.

Blootstelling aan renterisico

Het renteprofiel van de financiële instrumenten die rentedragend zijn is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Verplichtingen met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	-	-59
Effect van renteswaps	-	28
	-	-31
Verplichtingen met een vaste rente		
Financiële verplichtingen	744	-255
Effect van renteswaps	-	-28
	744	-283
Financiële activa		
Financiële activa met een vaste rente	97	209
Financiële activa met een variabele rente	565	709

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 2016				
Financiële verplichtingen met een variabele rente	3	-3	-	-
Renteswaps	-	-	-	-
Gevoeligheid kasstromen (netto)	-	-	-	-
31 december 2017				
Financiële verplichtingen met een variabele rente	-	-	-	-
Renteswaps	-	-	-	-
Gevoeligheid kasstromen (netto)	-	-	-	-

Per 31 december 2017 heeft de groep geen leningen afgedekt door middel van renteswaps. De afdekking van het renterisico door middel van cashflow hedge accounting is als volgt:

(in miljoenen euro's)

31 december
2017

31 december
2016

Cashflow hedge accounting

Afgedekte waarde van de onderhandse leningen	Nvt	28
Onderliggende waarde renteswaps	Nvt	28

Hedge effectiviteit	Nvt	100%
----------------------------	------------	-------------

In 2016 heeft de Groep een aantal forward starting renteswaps afgesloten ter afdekking van het renterisico op toekomstige financiering van materieel ten behoeve van een buitenlandse concessie (cashflow hedge accounting). De onderliggende waarde van de forward contracten bedraagt € 130 miljoen en de bijbehorende leningen worden naar verwachting ultimo 2018 aangegaan. De boekwaarde van dit instrument bedraagt per 31 december 2017 € 2 miljoen negatief.

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) 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).

Het valutarisico op de deelnemingen in vreemd valuta (Britse ponden en Zwitserse frank) wordt niet afgedekt. Alleen indien de Groep verwacht de bedrijfsactiviteiten te beëindigen, worden de valutarisico's inzake de omrekeningverschillen van zowel de onderliggende balansposten, en de deelnemingswaarde, waar de functionele valuta afwijkt van de euro, afgedekt. De valutaresultaten op de reguliere balansposten van de deelnemingswaarde wordt middels de wettelijke reserve koersverschillen verantwoord in het eigen vermogen.

Ultimo jaareinde 2017 en 2016 worden geen materiële posten aangehouden in andere dan de functionele valuta van het betreffende bedrijfsonderdeel.

Ultimo 2017 heeft de Groep voor afdekking van specifieke valutaposities een aantal forward contracten afgesloten. De nominale waarde van de afgedekte posities bedraagt ultimo 2017 € 44 miljoen (ultimo 2016: € 30 miljoen). De reële waarde van deze valutaderivaten ultimo 2017 bedraagt € 1 miljoen (ultimo 2016: € 1 miljoen).

Gevoeligheidsanalyse vreemde valuta

Aangezien ultimo 2017 en ultimo 2016 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 energieprijzen. 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 2016 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 marktwwaarden 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 brandstofprijzen en de daarmee samenhangende valutarisico's. Hiertoe worden voor een gedeelte van haar brandstofkosten maandelijks forward contracten gebruikt voor een toekomstige periode (variërend tussen 2018 en 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 31.

Gevoeligheid commodity (brandstof) derivaten

De gevoeligheid van de commodity derivaten met een boekwaarde ultimo 31 december 2017 van € 4 miljoen (31 december 2016: 6 miljoen) is als volgt. Door een stijging van € 0,10 van de brandstofprijzen zal de negatieve waarde van de commodity derivaten afnemen met circa € 17 miljoen (31 december 2016: € 15 miljoen) en het eigen vermogen toenemen met € 13 miljoen (31 december 2016: € 12 miljoen). Bij een daling van de brandstofprijzen 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 31. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	Toelichting	31 december 2017	31 december 2016
Voor verkoop beschikbare financiële vaste activa	23	48	89
Leningen en vorderingen	23	58	127
Financiële leases	23	45	29
Overige financiële activa	23	2	22
Debiteuren en overige vorderingen	17	414	498
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	565	709
Totaal		1.132	1.474

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 2017 en 2016 geen bijzondere waardeverminderingverliezen geleden. Beleggingen worden in principe aangegaan bij tegenpartijen die een kredietwaardigheid hebben van ten minste een lange termijn creditrating van A- van Standard & Poor's en ten minste een lange termijn creditrating 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% (2016: 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.

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. Daarnaast heeft de Groep de beschikking over gecommiteerde kredietfaciliteiten waarvan € 200 miljoen tot december 2019 en € 100 miljoen tot december 2020 en daarnaast nog een doorlopende gecommiteerde kredietfaciliteit van € 345 miljoen tot mei 2022.

Ultimo 2017 bedragen de liquide middelen en middelen die snel liquide kunnen worden gemaakt € 1.131 miljoen (2016: € 1.434 miljoen). De contractuele financiële verplichtingen binnen 1 jaar bedragen € 893 miljoen (2016: € 788 miljoen).

De Groep beheert de liquiditeiten op basis van een periodiek (bottom-up) opgebouwde liquiditeitsprognose. 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 liquiditeitsprognose 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 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

31 december 2017

(in miljoenen euro's)	Contractuele						
	Boekwaarde	kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	646	646	100	63	34	99	350
Financiële leaseverplichtingen	33	35	-	-	1	2	32
Rekeningcourant krediet banken	19	19		19			
Overige financiële verplichtingen	48	48	-	-	4	8	36
Crediteuren en overige schulden	711	711	711	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Voor afdekking gebruikte renteswaps kasstroom afdekking	2	2	-	2	-	-	-
Voor afdekking gebruikte renteswaps reële waarde afdekking	-	-	-	-	-	-	-
Commodity derivaten	4	6	1	1	4	-	-
Totaal	1.463	1.467	812	85	43	109	418

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 risico 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 2017 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 € 46 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 2017 in crossborder leases was ondergebracht, bedraagt € 73 miljoen (2016: € 81 miljoen). De financieringsvoordelen van de crossborder leases zijn, gespreid over de looptijd van de transacties in de winst-en-verliesrekening, in mindering gebracht op de financieringslasten. Een deel met deze leases betrokken posities betreffen off-balanceposities. Het valutarisico in deze contracten is behoudens bijzondere niet-voorzienbare situaties afgedekt. Begin 2018 is de laatste crossborder-leasetransactie geëindigd en zal in de loop van 2018 worden afgewikkeld.

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).

27. Nettofinancieringsresultaat

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Rentebaten uit voor verkoop beschikbare financiële activa	1	1
Rentebaten uit deposito's en tegoeden bij banken	-	-
Koersverschillen	3	9
Overige financiële baten	12	12
Financieringsbaten	16	22
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-11	-21
Rentelasten uit renteswaps ten behoeve van kasstroomafdekkingen	-	-13
Financieringsvoordelen	-	4
Koersverschillen	-3	-1
Rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen	-2	-
Overige financiële lasten	-5	-
Financieringslasten	-21	-31
Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-5	-9

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.

Waarderingsgrondslag

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 2016 en 2017 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.

Sectie 6 Overige toelichtingen

28. Aan komende jaren toe te rekenen baten

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Afkoopsommen	228	249
Correctiemechanisme concessievergoeding	121	119
Aan komende jaren toe te rekenen baten	349	368
Af: naar kortlopend	-40	-40
Totaal langlopend per 31 december	309	328

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 de uitvoeringsovereenkomst van de HRN concessie (zie noot 31) en zal lineair vrijvallen ten gunste van het resultaat gedurende de looptijd van de concessie tot en met 2024.

Waarderingsgrondslag

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.

29. 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 2017	31 december 2016
Toegezegd-pensioenregelingen	2	2
Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen	28	29
Totaal	30	31

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 2017	31 december 2016
Spoorwegpensioenfondsen	17.020	16.514
Bedrijfstakpensioenfondsen Horeca & Catering	2.837	2.719
Bedrijfstakpensioenfondsen voor het levensmiddelenbedrijf	765	991
Aanvullende pensioenregeling Servex	93	149
ScotRail	4.713	4.665
East Anglia/ Greater Anglia	2.308	2.302
Abellio Transport Holdings	25	170
Abellio London & Surrey	2.041	2.120
Qbuzz	-	1.829
Abellio West Midlands	2.475	-

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 pensioenpremiën ten laste van de winst-en-verliesrekening was in 2017 € 144 miljoen (2016: € 131 miljoen).

Pensioenregeling Spoorwegpensioenfondsen (toegezegde-bijdrageregeling)

De pensioenregeling voor de bedrijfstak Spoorwegen is ondergebracht bij het Spoorwegpensioenfondsen. Deze regeling wordt voor de financiële verantwoording als een toegezegde-bijdrageregeling gekwalificeerd. De premie die met het spoorwegpensioenfondsen is overeengekomen, is een vaste, vooraf vastgestelde, jaarlijkse premie, uitgedrukt in een percentage van de pensioengrondslag. In 2017 heeft NS de nominale pensioenpremie van 24% afdragen aan het pensioenfonds. Van de pensioenpremie die aan het Spoorwegpensioenfondsen wordt afgedragen, komt 2/3 deel voor rekening van de onderneming en 1/3 deel voor rekening van de medewerkers. De onderneming heeft na betaling van de overeengekomen premie geen verplichting tot het betalen van aanvullende bedragen in geval sprake zou zijn van een tekort bij het pensioenfonds. De actuariële risico's en de beleggingsrisico's liggen bij het pensioenfonds en zijn deelnemers. De pensioenkosten worden tot 2035 deels gecompenseerd door de vrijval van de afkoopsom loonkostensprong (noot 28).

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 spoorwegpensioenfondsen 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 en de aanvullende pensioenregeling Servex geldt een toegezegde-bijdrageregeling.

Toegezegd-pensioenregelingen

Abellio Greater Anglia, Abellio ScotRail, Abellio West Midlands 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 Trustee Company Limited. De activa van de regelingen worden belegd via beleggingsfondsen, elk met een verschillend risico- en rendementsprofiel.

De pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn gebaseerd op actuariële berekeningen die per 31 december zijn uitgevoerd. Ultimo 2017 bedroeg de netto verplichting van Abellio Transport Holdings Limited € 2 miljoen (2016: € 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, Abellio ScotRail en Abellio West Midlands 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 netto verplichtingen bedroegen ultimo 2017 nihil (ultimo 2016: 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 2017	31 december 2016
Disconteringsvoet	2,9%	2,9%
Loonsomstijging	2,6%	2,7%
Pensioenstijging	2,0%	2,1%
Inflatie	2,0%	3,2%

Tabel voor de levensverwachtingen: S1NA tables met CMI 2013 projecties plus lange termijn verwachting +1,25%.

Samenstelling

De samenstelling van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Reële waarde van de fondsbeleggingen	1.829	1.193
Contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten	2.401	1.721
Nadelig verschil	572	528
Aandeel van de werknemers	-229	-211
Nadelig verschil aan het einde van de concessieperiode	-341	-315
Afwaardering pensioenoverschot	-	-
Netto verplichtingen van de Groep (over de concessieperiode)	2	2

Gevoeligheidsanalyse

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen op balansdatum in één van de relevante actuariële veronderstellingen, waarbij andere veronderstellingen constant blijven, zouden de volgende invloed hebben op de bruto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

(verhoging met 0,25%) (in miljoenen euro's)	Toename	Toename
Disconteringsvoet	-130	-84
Inflatie	140	89
Toekomstige salarisverhogingen	36	31

Verandering van de sterfteverwachting met 1 jaar zou een invloed hebben van circa € 60 miljoen (31 december 2016: € 43 miljoen) op de bruto verplichting.

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 concessie.

Verloop

Het verloop van het pensioenvermogen en van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Fondsbeleggingen per 1 januari	1.193	1.221
Toevoeging nieuw fonds	531	437
Rentebaten	34	40
Pensioenpremies	37	38
Uitbetaalde pensioenen	-33	-75
Administratiekosten	-6	-5
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	119	141
Afname in deelnemers in het fonds	-	-437
Koersresultaat	-46	-167
Fondsbeleggingen per 31 december	1.829	1.193

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 1 januari	1.720	1.700
Toevoeging nieuw fonds	705	698
Pensioenlasten	71	64
Interestkosten	49	55
Uitbetaalde pensioenen	-33	-75
Netto-actuariële winst of verlies	-44	210
Afname in deelnemers in het fonds	-	-698
Koersresultaat	-67	-233
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 31 december	2.401	1.721

Samenstelling pensioenvermogen

De samenstelling van het pensioenvermogen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Aandelen	1.150	722
Vastrentende waarden	207	148
Vastgoed	173	121
Geldmiddelen	251	146
Overig	48	56
Totaal	1.829	1.193

Pensioenkosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Pensioenlasten	43	38
Renteresultaat	-	-
Administratiekosten	4	3
Totaal	47	41

Niet gerealiseerde actuariële resultaten

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Actuariële winst of verlies als gevolg van:		
- demografische veronderstellingen	-	-
- financiële veronderstellingen	39	-244
- aanpassing op grond van ervaringen	5	35
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	119	141
Resultaat veranderingen in de concessie	-74	58
Veranderingen in deelnemersaandeel	-68	23
Totaal	21	13

De Groep verwacht op basis van de huidige waarderingsgrondslagen een bedrag van € 71 miljoen aan pensioenlasten Abellio te verwerken inzake bovengenoemde toegezegd-pensioenregelingen in 2018.

Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen

Hieronder zijn opgenomen jubileumverplichtingen. Voor de berekening van de jubileumverplichtingen wordt de prognosetafel AG2017 gebruikt.

Het verloop van de voorziening is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Verplichtingen per 1 januari	29	28
Uitkeringen	-3	-4
Actuariel resultaat	-	2
Oprenting	2	3
Verplichtingen per 31 december	28	29

Het kortlopend deel van deze voorziening bedraagt € 3 miljoen.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2017	2016
Discontering (-0,5%)	4,6%	4,4%
Loonsomstijging (+0,5%)	4,2%	4,1%
Carrierekansen (+25%)	3,0%	2,8%
Ontslagkansen (+25%)	-5,0%	-4,7%

Waarderingsgrondslag

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

De pensioenverplichtingen die betrekking hebben op de concernonderdelen die in 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 netto verplichtingen en in de winst-en-verliesrekening verwerkt. De door werkgevers en werknemers betaalde bijdragen komen in mindering op de netto verplichtingen. 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 vrijetijdsaanspraken worden contant gemaakt, rekening houdend met toekomstige salarisstijgingen.

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

30. Voorzieningen

(in miljoenen euro's)	Reorganisatie- voorzieningen	Voorziening bodemsanering	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2017	10	67	60	137
Dotatie	7	5	61	73
Oprenting	-	-	-	-
Onttrekking	-5	-1	-16	-22
Overige mutaties	-	-	-	-
Vrijval	-1	-1	-23	-25
Stand per 31 december 2017	11	70	82	163
Opgenomen onder:				
Langlopend	2	67	45	114
Kortlopend	9	3	37	49

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% (2016: 1,5%).

Overige voorzieningen

Overige voorzieningen betreffen onder andere voorzieningen voor schade ten gevolge van ongevallen en brand, onzekerheden ten aanzien van afrekeningen met vervoerders en voorzieningen voor personeel gerelateerde onderwerpen. 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.

Waarderingsgrondslag

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

Overige voorzieningen

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

31. Niet in de balans opgenomen regelingen

Onregelmatigheden

ACM

In het besluit van 6 maart 2015 heeft ACM geconcludeerd dat NS artikelen 67 en 71 van de Spoorwegwet ("Spw") heeft overtreden 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. Op 7 juli 2016 heeft ACM aan NS een onderzoeksrapport toegezonden. NS heeft hierop vervolgens haar zienswijze ingediend.

Op 22 mei 2017 heeft ACM haar besluit aan NS bekendgemaakt en geoordeeld dat NS in strijd heeft gehandeld met artikel 24 van de Mededingingswet en artikel 102 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie. ACM heeft NS hiervoor een boete opgelegd van € 40,95 miljoen. ACM stelt, op grond van een normenkader dat zij zelf heeft bepaald, dat de bieding van NS niet aan de interne rendementseis zou voldoen. Deze benadering van ACM is nieuw en heeft verstreckende gevolgen voor de spoorsector en toekomstige aanbestedingen en investeringen door NS. Gelet hierop heeft NS bezwaar aangetekend tegen het besluit. NS betwist dat zij een verlieslatend bod zou hebben gedaan bij de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg. Het bod voldeed ook aan de interne rendementseis. NS is het daarom oneens met het oordeel en onderbouwing van het besluit van ACM. NS heeft door middel van een bezwaarschrift aan ACM gevraagd het besluit te heroverwegen. Op 2 november 2017 heeft de hoorzitting plaatsgevonden, waar NS haar schriftelijke bezwaren heeft toegelicht. De verwachting is dat ACM in het eerste kwartaal van 2018 haar besluit op bezwaar zal nemen.

Ondanks dat NS bezwaar heeft ingesteld was NS verplicht de boete te betalen binnen een termijn van 24 weken. De opgelegde boete is in 2017 voldaan en ten laste gebracht van het resultaat 2017. Aangezien de uitkomsten van het bezwaarschrift onzeker zijn en eventuele vorderingen op ACM als gevolg van de uitkomsten van een bezwaarprocedure niet voldoen aan het IFRS criterium "vrijwel zeker", heeft NS geen vorderingen dienaangaande opgenomen.

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 NS Groep N.V. gedagvaard. De inhoudelijke behandeling heeft in het tweede deel van 2017 plaatsgevonden. Op 21 december 2017 heeft de Rechtbank Oost-Brabant NS vrijgesproken ten aanzien van twee aan NS ten laste gelegde feiten en is het openbaar ministerie niet-ontvankelijk verklaard ten aanzien van een derde aan NS ten laste gelegd feit. Het openbaar ministerie heeft hoger beroep ingesteld tegen het vonnis van 21 december 2017. 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 2017 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.

Operationele leaseovereenkomsten

De verschuldigde bedragen uit hoofde van niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten (inclusief huurovereenkomsten voor kantoorruimtes) vervallen als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
< 1 jaar	546	366
1-5 jaar	1.481	1.215
>5 jaar	1.738	536
Totaal	3.765	2.117

In 2017 is een bedrag van circa € 393 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 2017	31 december 2016
< 1 jaar	13	19
1-5 jaar	50	63
>5 jaar	80	91
Totaal	143	173

Energiecontracten

Ultimo 2017 bedraagt de afnameverplichting van het energiecontract in Nederland van de reeds afgedekt volumes, de vergoeding voor Programma Verantwoordelijkheid en de opslag voor groene stroom voor de periode 2018-2024 (het restant van het 10-jarige contract) € 227 miljoen (stand ultimo 2016 € 231 miljoen). Het voor 2018 en 2019 verwachte volume is volledig afgedekt.

De transportkosten en energiebelasting maken geen deel uit van de 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 2017 heeft NS € 11 miljoen aan zekerheden ontvangen in de vorm van margin gelden.

Ten aanzien van forward contracten die gebruikt worden ter afdekking van brandstofkosten in het buitenland heeft Abellio garanties afgegeven voor een bedrag van € 4 miljoen.

Voor een nadere toelichting op energiecontracten wordt verwezen naar noot 26.

Fiscale eenheid

Alle tot de Groep behorende Nederlandse dochterondernemingen voor de vennootschapsbelasting zijn gevoegd in de fiscale eenheid NS. Dientengevolge is de Groep hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2017 heeft de Groep investeringsverplichtingen uitstaan voor € 1.437 miljoen (2016: € 1.428 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 € 103 miljoen) van Eurofima AG is omgerekend € 26 miljoen gestort. De Groep heeft een direct opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor omgerekend € 258 miljoen. De verplichting kan worden opgeëist indien de eigen vermogenspositie van Eurofima AG daar aanleiding toe geeft. Ten behoeve van Eurofima-leningen welke geen onderdeel uitmaken van de crossborder-leasefinanciering(en) zijn zekerheden verstrekt in de vorm van een pandrecht op rollend materieel.

Als gevolg van de afspraken over de IC Brussel met de Belgische vervoerder in het kader van het hoofdrailnet houdt de Groep rekening met een voor de Groep negatief saldo in de verrekening van de exploitatielasten van dit traject. De omvang van dit saldo is afhankelijk van het exploitatieresultaat op dat traject.

Tegen NS en/of groepsmaatschappijen 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 € 784 miljoen (31 december 2016: € 869 miljoen) garanties verstrekt ter zake uitvoering van de diverse concessies.

Concessies

De Groep heeft de volgende concessies:

Concessies in 2017	Expiratiedatum	Type contract
Nederland		
Hoofdrailnet/ HSL-Zuid	31 december 2024	netto
Regionale trein concessies	zie hierna	netto
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 Schotland (vanaf 1 april 2015)	31 maart 2022	gemengd
West Midlands treinconcessie	31 maart 2026	gemengd

Duitsland		
Emscher Ruhrtal	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.

Nederland

Hoofdrailnet

De hoofdrailnet-concessie (HRN) is verleend door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat 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 interim evaluatie 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. 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 2017 heeft NS van het ministerie van Infrastructuur en Milieu een boete opgelegd gekregen over 2016 van € 1,25 miljoen (welke al in boekjaar 2016 is voorzien).

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 2017 bedraagt de totale gebruiks- en concessievergoeding € 132 miljoen voor de geïntegreerde hoofdrailnet/HSL-Zuid concessie. In het onderhandelakkoord van 2011 is een correctiemechanisme 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 bestond 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 correctiemechanisme 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&W, waarbij geen correctie plaatsvindt op het moment dat het cumulatief werkelijk rendement onder het cumulatief normrendement ligt. Los van bovenstaande berekening is NS over 2016 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&W aan NS. Over 2017 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 2017 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.

Verenigd Koninkrijk

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 de hele huidige vloot, met 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 en GBP 60 miljoen in station upgrades.

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.

West Midlands concessie

Abellio is de West Midlands concessie gestart op 10 december 2017 en loopt tot 2025/2026. De concessie dekt de regio rondom Birmingham, als ook de treinen van London Euston tot Crewe en van Liverpool tot Birmingham. De concessie wordt uitgevoerd door West Midlands Trains Ltd, een joint venture tussen Abellio, East Japan Railway Company en Mitsui & Co Ltd). Onder de nieuwe concessie worden nieuwe treinen geleverd in 2021 waarbij wordt voorzien in ruimte voor extra passagiers in de spitsperiode in Birmingham en London. De lange treinen zullen zorgen voor extra stoelen en ruimte voor passagiers. Er wordt in deze concessie ook geïnvesteerd in een beter kaartstelsel en reisinformatie, als een onderdeel van hervormingen die de reis van de passagiers zal verbeteren.

Concessies in Londen

Abellio London exploiteert buslijnen in Londen vanuit een aantal depots (8% marktaandeel). De concessies hebben een looptijd van gemiddeld 5 jaar met een optie tot verlenging met 2 jaar, afhankelijk van het behalen van prestatie criteria.

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.

In juni 2016 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 2016 Abellio won de Stuttgarter Netze concessie. Vanaf juni 2019 zal Abellio de operatie uitvoeren met nieuwe treinen in de regio Baden-Württemberg.

Daarnaast Abellio won de Saksen-Anhalt diesel netwerk (DISA) concessie in december 2016. Vanaf december 2018 zal deze concessie worden uitgevoerd door Abellio op een aantal 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 een aantal 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 een aantal treinen.

Op 6 december 2017 heeft de Groep haar belang in Westfalenbahn uitgebreid van 25% naar 100%. Westfalenbahn is gevestigd in Bielefeld en verbindt via Expresslines Emsland de steden Braunschweig and Hannover in Laag-Saxen met Bielefeld en Rheine in Noord Rijn Westfalen. Van Münster is er een directe verbinding via Meppen en Leer naar Emden aan de Noordzee.

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 (2017: € 468 miljoen, 2016: € 466 miljoen).

Daarnaast heeft de Groep in 2017 een bedrag van € 27 miljoen (2016: € 30 miljoen) ontvangen van de Staat voor subsidies vanuit diverse regelingen. Deze subsidies zijn voor een bedrag van € 27 miljoen (2016: € 29 miljoen) verantwoord als overige opbrengsten en voor een bedrag van € nihil (2016: € 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 31;
- Ten behoeve van de financiering van commerciële voorzieningen in stations Nieuwe Sleutel Projecten is per 31 december 2017 € 1 miljoen (31 december 2016: € 8 miljoen) vanuit de Groep toegezegd aan ProRail BV. In 2017 is € 5 miljoen (2016: € 10 miljoen) betaald aan ProRail BV.

De transacties met raad van bestuur en commissarissen zijn toegelicht onder noot 2.

Er hebben in 2017 en 2016 geen significante transacties plaatsgevonden met joint ventures en overige deelnemingen.

Eurofima AG is een 5,8% deelneming van de Groep. Eurofima is een Europese maatschappij opgericht voor de financiering van spoorwegmaterieel gevestigd in Basel, Zwitserland. Met deze partij gelden de volgende transacties en balansposities:

(in miljoenen euro's)	2017	2016
Rentelasten	-	-

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Onderhandse leningen	30	59

Groepsmaatschappijen

De belangrijkste vennootschappen die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening zijn:

	Percentage deelname		Statutaire zetel
	2017	2016	
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	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 East Anglia Ltd	60,0	100,0	London
Abellio West Midlands Ltd	70,1	-	Birmingham
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
WestfalenBahn GmbH	100,0	25,0	Bielefeld

* NS Groep NV heeft zich in overeenstemming met het bepaalde in art. 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden.

	Percentage deelname		Statutaire zetel
	2017	2016	
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			
Eurofima AG	5,8	5,8	Basel

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. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2017

(vóór resultaatbestemming)

(in miljoenen euro's)	31 december 2017	31 december 2016
Financiële vaste activa	3.476	3.511
Totaal activa	3.476	3.511
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Overige reserves	2.240	2.287
Resultaat over de verslagperiode	24	212
	3.476	3.511
Totaal passiva	3.476	3.511

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 2017

(in miljoenen euro's)

	2017	2016
Overig resultaat	-	-
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	24	212
Netto resultaat	24	212

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)	2017	2016
Stand per 1 januari	3.511	3.309
Resultaataandeel	24	212
Uitgekeerd dividend over voorgaande verslagperiode	-79	-41
Overige mutaties	20	31
Stand per 31 december	3.476	3.511

Eigen vermogen

Overige reserves

(in miljoenen euro's)	Reserve omrekeningsverschillen	Afdekkings-reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Herwaarderings-reserve deelnemingen	Algemene reserve	Totaal overige reserves	Wettelijke reserve ontwikkelingskosten
Stand per 1 januari 2016	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
Mutaties herwaarderingsreserves	-3	3	-	19	2		21	
Uitgekeerd dividend						-79	-79	
Resultaat over voorgaande verslagperiode						212	212	
Overige mutaties					40	-96	-56	55
	-3	3	-	19	42	37	98	55
Stand per 31 december 2017	-14	-4	-	48	72	2.116	2.218	222

De wettelijke reserve is gevormd voor ontwikkelingskosten van software. De herwaarderingsreserve is gevormd voor rechtstreekse vermogensmutaties in joint ventures en voor niet uitkeerbaar gedeelte van het eigen vermogen van NS Insurance.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De NV Nederlandse Spoorwegen en geconsolideerde deelnemingen hebben, anders dan vermeld in noot 31, geen claims ontvangen die niet op een adequate manier in de balans zijn verwerkt.

Zowel NV Nederlandse Spoorwegen als de Nederlandse dochterondernemingen zijn voor de vennootschapsbelasting gevoegd in de fiscale eenheid NV Nederlandse Spoorwegen. 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, 28 februari 2018

Raad van commissarissen

De heer G.J.A. van de Aast
Voorzitter

Mevrouw M.E. van Lier Lels

De heer J.J.M. Kremers

De heer P. Rosenmöller

Mevrouw J.L. Stuijt

De heer W.J. van der Feltz

Raad van bestuur

De heer R.H.L.M. van Boxtel
President-directeur

De heer H.L.L. Groenewegen
Directeur Financiën

Mevrouw S.M. Zijderveld
Directeur Risicobeheersing

Mevrouw M.E.F. Rintel
Directeur Operatie

De heer T.B. Smit
Directeur Commercie & Ontwikkeling

Overige gegevens

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 2017 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 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017 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 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag van N.V. Nederlandse Spoorwegen te Utrecht over 2017 (hierna: NS jaarverslag) beoordeeld. De reikwijdte van onze beoordeling is beschreven in de sectie "Onze scope". Een beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2017

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria (zoals beschreven in het hoofdstuk "Reikwijdte en Verslaggevingscriteria" van het NS jaarverslag).

Basis voor onze conclusies

Wij hebben onze assurance-opdrachten verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Nederlandse Standaard 3810N "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen" vallen. 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 Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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 2017;
- de volgende overzichten over 2017: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en het geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen; 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 2017
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit hoofdstukken "In het kort", "2017 in een notendop", "Voorwoord van de president-directeur", "Profiel van NS", "Onze strategie", alle hoofdstukken opgenomen onder "Activiteiten in Nederland" en "Activiteiten in het buitenland", "Onze impact op milieu en maatschappij", "NS als werkgever in Nederland", "Dialoog met onze stakeholders" en "Reikwijdte en verslaggevingscriteria" in het NS jaarverslag.

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

Toekomstgerichte informatie niet onderzocht

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen, ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

Verwijzingen naar externe bronnen niet beoordeeld

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

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 en de duurzaamheidsinformatie 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 duurzaamheidsinformatie 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 (2016: € 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.

Duurzaamheidsinformatie

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de duurzaamheidsinformatie en voor de duurzaamheidsinformatie als geheel. Bij het beoordelen van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten evenals de relevantie van informatie voor zowel de belanghebbenden als de organisatie in ogenschouw genomen.

Wij hebben, op basis van professionele oordeelsvorming, materialiteitsniveaus bepaald voor specifieke kwantitatieve informatie binnen een bandbreedte van 2% tot 10% van de betreffende kwantitatieve informatie.

Reikwijdte van de groepscontrole

N.V. Nederlandse Spoorwegen staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

De 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 99% van de activa en 92% van de opbrengsten. 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 bedrijfsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle 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 onze beoordeling van de duurzaamheidsinformatie. 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 en beoordeling van de duurzaamheidsinformatie als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke conclusies over deze kernpunten. In voorgaand jaar zijn "verkoop en waardering vastgoed" en "impactmodel maatschappelijke impact" onderkend als kernpunten van onze controle. In 2016 heeft NS de vastgoedportefeuille, die gezamenlijk met

andere investeerders werd gehouden in een vastgoedfonds, verkocht waardoor de vastgoedportefeuille van NS voor een belangrijk deel is afgenomen. Als gevolg hiervan is dit onderwerp niet langer als kernpunt van onze controle onderkend. Op basis van onze controle uitkomsten 2016 en onze risicoanalyse 2017 hebben we het onderwerp "impactmodel maatschappelijke impact" in 2017 eveneens niet langer als kernpunt van onze controle onderkend.

Voor de jaarrekeningcontrole hebben wij de volgende kernpunten geïdentificeerd:

Opbrengstverantwoording

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle	Belangrijke observaties
In de jaarrekeningpost <i>Opbrengsten</i> zijn de opbrengsten uit reizigersvervoer voor een bedrag van € 4,4 miljard opgenomen. Dit bedrag bestaat uit opbrengsten uit de verkoop van diverse kaartsoorten die het recht geven op vervoer, alsmede uit overheidsbijdragen.	Onze werkzaamheden omvatten onder andere het beoordelen van zowel de interne beheersingsmaatregelen als 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 NS inzake de allocatie van verschillende overheidsbijdragen.	Uit onze werkzaamheden is gebleken dat NS de kwaliteit van opbrengstverantwoording en IT beheersing heeft verhoogd door opvolging te geven aan een deel van de door ons in eerdere jaren gerapporteerde bevindingen. De nog openstaande bevindingen zijn opnieuw onder de aandacht gebracht.
Voor het bepalen van de opbrengsten moet NS aannames doen ten aanzien van de toerekening aan periodes en andere specifieke afrekenmechanismen zoals opgenomen in de verschillende concessieovereenkomsten in binnen- en buitenland.	Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking beoordeeld, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening.	Verder verwijzen wij voor wat betreft de betrouwbaarheid en continuïteit van de IT-omgeving ook naar de paragraaf 'Beheersen van risico's' in het NS jaarverslag.
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.	Hierbij 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, onder andere binnen het proces van opbrengstverantwoording, met betrekking tot IT- systemen en processen.	
NS is in belangrijke mate afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten, voor een belangrijk deel ziet dit toe op het proces rondom de opbrengstverantwoording. 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.		
De toelichting inzake de opbrengstverantwoording van reizigersvervoer is opgenomen in de toelichting onder noot 1, 28 en 31 van de jaarrekening.		

Belastingpositie en fiscale risico's

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle	Belangrijke observaties
De voornaamste aandachtsgebieden in de belastingpositie hebben betrekking op de overeenkomst en afspraken die NS heeft gesloten met de Ierse en Nederlandse Belastingdienst inzake de overdracht van het rollend materieel van de Ierse dochter NS Financial Services naar de Nederlandse vennootschap NS Lease B.V. alsmede de waardering van de latente belastingvorderingen.	Wij hebben belastingsspecialisten aan ons team toegevoegd om onder andere de aandachtsgebieden binnen de belastingpositie te controleren.	Wij kunnen ons verenigen met de verwerkingswijze van de door NS gesloten overeenkomst met de Ierse en Nederlandse Belastingdienst en de waardering van de latente belastingvorderingen.
De waardering van de latente belastingvorderingen is afhankelijk van de toekomstige fiscale resultaten, die inherent onderhevig zijn schattingsonzekerheden.	Wij hebben de naleving van afspraken tussen NS en de belastingautoriteiten in het kader van de overdracht van het rollend materieel van NS Financial Services naar N.S. Lease B.V. in 2017 gecontroleerd. Tevens hebben we de formele overdracht van het rollend materieel van Ierland naar Nederland vastgesteld. Wij hebben de aanvaardbaarheid en toereikendheid getoetst van de opgenomen (latente) belastingvorderingen en -verplichtingen.	
De toelichtingen met betrekking tot de belastingpositie en fiscale risico's zijn opgenomen onder toelichting 9 en 10 van de jaarrekening.	Verder hebben wij de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de schattingen beoordeeld die de basis vormen voor de inschatting van de toekomstige fiscale resultaten. Wij hebben deze eveneens besproken met NS in het licht van de lokale belastingregelgeving.	

Afwikkeling claims inzake onregelmatigheden aanbesteding Limburg concessie

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle	Belangrijke observaties
In 2015 is Autoriteit Consument en Markt (ACM), naar aanleiding van de aanbesteding in Limburg en een ontvangen klacht van Veolia, een onderzoek gestart. ACM heeft geconcludeerd dat NS op onderdelen de Spoorwegwet heeft overtreden in aanloop naar de aanbesteding in Limburg en oordeelt dat Veolia daarbij door NS is benadeeld. In 2017 heeft de ACM voor deze overtredingen aan NS een boete van € 40,95 miljoen opgelegd. NS heeft deze boete verantwoord en betaald in 2017. NS is het niet eens met dit besluit en heeft in het vierde kwartaal van 2017 bezwaar ingediend. Het Openbaar Ministerie heeft eveneens aangegeven dat een aantal groepsmaatschappijen van NS als verdachten worden aangemerkt in deze zaak. Op 21 december 2017 heeft de Rechtbank vonnis gewezen. Ten aanzien van geen van de ten laste gelegde feiten is veroordeling gevolgd voor NS, noch van de andere verdachten. Het Openbaar Ministerie heeft aangegeven om in hoger beroep te gaan.	Wij hebben aan de hand van bronbescheiden de oplegging en betaling van de boete ad € 40,95 miljoen vastgesteld. Wij hebben mede aan de hand van conclusies van interne en onafhankelijke externe adviseurs vastgesteld dat de uitkomsten van het door NS ingediende bezwaar onzeker zijn. Eventuele vorderingen op ACM als gevolg van de uitkomsten van het ingediende bezwaar voldoen op basis hiervan niet aan het “virtually certain” criteria dat van toepassing is op basis van de geldende verslaggevingsregels.	Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze van NS en verwijzen naar de toelichting van voornoemde zaak onder noot 31 van de jaarrekening.

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle	Belangrijke observaties
NS is in belangrijke mate afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten.	Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking gecontroleerd, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben we gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam.	Uit onze werkzaamheden is gebleken dat NS de kwaliteit van de IT beheersing gedurende 2017 heeft verhoogd door opvolging te geven aan een deel van de door ons in eerdere jaren gerapporteerde bevindingen.
In de afgelopen jaren heeft NS investeringen verricht in de verbetering van de IT-hardware, -systemen en –processen, gericht op het vergroten van de effectiviteit van de IT-infrastructuur en de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.	Onze werkzaamheden bestonden uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT infrastructuur en het testen van de voor onze controle relevante interne beheersings-maatregelen met betrekking tot IT-systemen en –processen. De door ons onderkende risico's en aanbevelingen gedaan gericht op verbeteringen op dit gebied hebben we onder de aandacht gebracht.	De nog openstaande bevindingen en bijbehorende aanbevelingen zijn opnieuw onder de aandacht gebracht in managementletter. Op veel gebieden hebben wij kunnen vaststellen dat deze op adequate wijze zijn opgevolgd en opgelost door NS.
	Verwezen wordt naar de paragraaf 'Beheersen van risico's' in het NS Jaarverslag.	Wij merken verder op dat NS in de afgelopen jaren de informatiebeveiliging verder heeft verbeterd.

Voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie hebben wij het volgende kernpunt geïdentificeerd:

Voortgang en betrouwbaarheid HRN prestatie-indicatoren

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze beoordeling	Belangrijke observaties
NS meet de voortgang in het behalen van haar strategie via de hoofdtrail-concessie prestatie-indicatoren.	Binnen onze werkzaamheden hebben wij inzicht verkregen in het rapportageproces (inclusief interne beheersmaatregelen). Hierbij hebben wij de consistentie met de publieke definities uit het Vervoerplan 2017 beoordeeld en een aansluiting gemaakt met hetgeen door NS wordt gerapporteerd aan het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.	Wij achten de toelichting met betrekking tot de hoofdtrail-concessie prestatie-indicatoren toereikend.
De voortgang van deze prestatie-indicatoren vormen ook een belangrijk onderdeel van de mid-term review in 2019 en de slot evaluatie in 2024 ten aanzien van de concessieverlenging.	Wij hebben hiernaast kennis genomen van het traject dat NS uitvoert om de betrouwbaarheid van de totstandkoming van de prestatie-indicatoren te verbeteren.	
Gezien de relevantie hebben wij deze set prestatie-indicatoren als geheel geïdentificeerd als kernpunt binnen onze beoordelingswerkzaamheden.	Wij hebben de toelichting in het onderdeel 'Activiteiten in Nederland' ten aanzien van de prestatie-indicatoren beoordeeld.	

Andere informatie opgenomen in het NS jaarverslag

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

- Het NS Bestuursverslag;
- het Verslag van de RvC;
- 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 of onze beoordelingswerkzaamheden bij de duurzaamheidsinformatie.

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 raad van commissarissen op 3 september 2013 benoemd als accountant van N.V. Nederlandse Spoorwegen vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe 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 duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van GRI en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals beschreven in het hoofdstuk "Reikwijdte en Verslaggevingscriteria" van het NS jaarverslag, inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk 'Reikwijdte en verslaggevingscriteria' van het NS jaarverslag.

In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de duurzaamheidsinformatie 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.

Onze beoordeling van de duurzaamheidsinformatie 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 variëren in aard en timing van, en zijn ook beperkter in omvang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

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 beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening en duurzaamheidsinformatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' 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 van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Amsterdam, 28 februari 2018

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. J. Verhagen RA

Uitgevoerde werkzaamheden

Wij hebben deze assurance-opdrachten professioneel kritisch uitgevoerd met een multidisciplinair team 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.

Onze beoordeling voor het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid bij de duurzaamheidsinformatie 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 geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het verkrijgen van inzicht in de verslaggevingsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde duurzaamheidsinformatie, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;
- Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;
- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie waar waarschijnlijk afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude zich zullen voordoen en het op basis van deze risico-analyse uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:

- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.
- Het afnemen van interviews met management en op groepsniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, –beleid en -prestaties.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van de duurzaamheidsinformatie voor, het uitvoeren van interne controles op en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie.
- Naast de beoordelingswerkzaamheden in Nederland hebben diverse locatiebezoeken plaatsgevonden aan Abellio Greater Anglia, Abellio London & Surrey en Abellio ScotRail in het Verenigd Koninkrijk met als doel op lokaal niveau valideren van brongegevens en het evalueren van de opzet van interne controle- en validatieprocedures;
- Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
- Het evalueren van de redelijkheid van de schattingen die bij de impactanalyse zijn gehanteerd en van de veronderstellingen die aan die schattingen ten grondslag liggen, welke zijn toegelicht in het onderdeel *Methodologie Impactanalyse jaarverslag 2017* op www.ns.nl/mvoberekeningen;
- Het beoordelen van de geschiktheid en plausibiliteit van de bronnen van externe partijen die zijn gehanteerd voor de berekeningen die ten grondslag liggen aan de impactanalyse en welke zijn toegelicht in het onderdeel *Methodologie Impactanalyse jaarverslag 2017* op www.ns.nl/mvoberekeningen;
- Het beoordelen van de definities inzake de prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie uit het Vervoerplan 2017 zoals opgenomen in de sectie *Downloads* op nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2017 en
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, ten opzichte van de gehanteerde verslaggevingscriteria.

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 controle en beoordeling op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven de 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

2017 2016 2015 2014 2013 2012 2011 2010 2009 2008

Balans

Activa

Materiële vaste activa	3.845	3.654	3.296	3.157	3.115	3.405	3.433	3.272	3.150	2.844
Vastgoedobjecten	170	197	194	196	169	314	315	309	317	319
Immateriële vaste activa	357	257	225	174	125	117	76	64	157	149
Investerings verwerkt volgens de equity-methode	26	39	183	185	197	14	14	14	40	33
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	158	267	340	226	205	176	150	146	305	274
Uitgestelde belastingvorderingen	259	229	278	295	385	346	392	407	438	455
Totaal vaste activa	4.815	4.643	4.516	4.233	4.196	4.372	4.380	4.212	4.407	4.074

Voorraden	161	139	138	119	109	134	80	95	132	133
Overige beleggingen	-	-	270	223	231	279	362	209	150	1.454
Debiteuren en overige vorderingen	648	724	659	499	545	509	680	892	1.245	1.377
Te vorderen winstbelasting	24	4	32	32	30	11	14	-	34	154
Geldmiddelen en kasequivalenten	565	709	671	775	759	948	534	386	546	571
Activa aangehouden voor verkoop	-	140	-	-	-	-	-	-	-	-

Totaal vlottende activa	1.398	1.716	1.770	1.648	1.674	1.881	1.670	1.582	2.107	3.689
Totaal activa	6.213	6.359	6.286	5.881	5.870	6.253	6.050	5.794	6.514	7.763

Eigen vermogen en verplichtingen

Eigen vermogen	3.477	3.511	3.309	3.216	3.044	3.168	2.977	2.831	2.871	4.249
Aan komende jaren toe te rekenen baten	314	328	263	112	122	134	170	213	229	238
Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten	551	293	440	867	730	577	180	315	785	839
Personeelsbeloningen	30	31	30	33	33	35	31	34	34	34
Voorzieningen	114	100	155	140	182	277	349	175	233	162
Overlopende posten	21	36	55	1	23	39	239	103	29	8
Uitgestelde belastingverplichtingen	59	160	168	169	158	153	136	103	88	66
Totaal langlopende verplichtingen	1.089	948	1.111	1.322	1.248	1.215	1.105	943	1.398	1.347

Rekeningcourantkredieten banken	-	-	-	-	-	-	-	-	18	42
Leningen en overige financiële verplichtingen	201	77	488	60	57	48	365	387	292	244
Verschuldigde winstbelasting	26	7	22	8	8	12	17	7	-	1
Crediteuren en overige schulden	1.125	1.023	1.060	868	1.003	1.248	784	794	1.210	1.226
Vooruitontvangen baten	246	641	260	372	314	387	754	751	707	639
Voorzieningen	49	37	36	35	196	175	48	81	18	15
Passiva aangehouden voor verkoop	-	115	-	-	-	-	-	-	-	-

in miljoenen euro's	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Totaal kortlopende verplichtingen	1.647	1.900	1.866	1.343	1.578	1.870	1.968	2.020	2.245	2.167
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	6.213	6.359	6.286	5.881	5.870	6.253	6.050	5.794	6.514	7.763

in miljoenen euro's	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening										
Opbrengsten	5.121	5.093	4.973	4.144	3.873	4.638	3.628	3.520	3.271	4.253
Bedrijfslasten	5.107	4.965	4.876	3.863	3.990	4.284	3.356	3.286	3.121	3.925
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	18	142	70	40	47	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	32	270	167	321	-70	354	272	234	150	328
Nettofinancieringsresultaat	-5	-9	-23	-35	-26	-25	-12	-22	4	67
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-	-	-	-	-	1	1	1	-	4
Resultaat voor winstbelastingen	27	261	144	286	-96	330	261	213	154	399
Winstbelasting	-2	-49	-26	-106	53	-67	-50	-53	-37	-118
Resultaat over de verslagperiode	25	212	118	180	-43	263	211	160	117	281

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
Albert Koch (HSL-Zuid)

Illustraties

Nico van de Weerd

Dit rapport voldoet aan GRI Standards, optie core (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.

