

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

# NS Jaarverslag 2018





# Inhoudsopgave

2	In het kort
4	2018 in een notendop
8	Voorwoord van de president-directeur
12	Profiel van NS
16	Onze strategie
	<b>Activiteiten in Nederland</b>
23	Resultaten 2018
27	Beleving van de treinreis
35	Operationele prestaties
47	Stations van wereldklasse
	<b>Activiteiten in het buitenland</b>
54	Abellio
56	De strategie van Abellio
59	Abellio United Kingdom (UK)
69	Abellio Duitsland
75	Vooruitblik
	<b>NS Groep</b>
80	Verslag van de RvC
92	Corporate Governance
98	Beheersing van risico's
112	Financiën in het kort
124	Onze impact op milieu en maatschappij
132	NS als werkgever in Nederland
137	Organisatieverbetering
143	Dialogoog met onze stakeholders
161	Reikwijdte en verslaggevingscriteria
	<b>Jaarrekening</b>
165	Geconsolideerde jaarrekening
238	Enkelvoudige jaarrekening
	<b>Overige gegevens</b>
245	Gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant
256	Tien jaren NS

# In het kort

## Meer tevreden reizigers

86% geeft reizen per trein hoger dan een 7



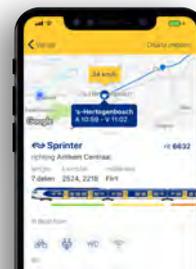
## 4,2 miljoen ritten met de OV-fiets

(2017: 3,1 miljoen)



## ZitplaatsZoeker in de NS-app

Reizigers zien in welke coupé plek is



## Klanttevredenheid HSL

83% van de reizigers geeft een 7 of hoger



## 95,1% kans op een zitplaats

(2017: 95,0)



## 68% reizigers geeft een 7 of hoger

Schoonmaak tijdens de reis levert veel positieve reacties



### Reizigers vaker op tijd: 92,6%

(2017: 91,6)



### Reizigers tappen eigen water

Vanaf 2018 plaatst NS ruim 200 watertappunten



### 206 nieuwe Sprinters

Eind 2018 rijden de eerste op het spoor



### Winst € 106 miljoen

(2017: € 46 miljoen)



### Investerings € 898 miljoen

(2017: € 618 miljoen)



### Opbrengsten € 5.926 miljoen

(2017: € 5.121 miljoen)



### Reizigers voelen zich veiliger

90% geeft een 7 of hoger voor sociale veiligheid



### 21.011 medewerkers in Nederland



### Opbrengsten Abellio

Verenigd Koninkrijk  
€ 2.467 miljoen  
(2017: € 1.743 miljoen)

Duitsland € 357 miljoen  
(2017: € 246 miljoen)

abellio



# 2018 in een notendop



Voor NS was 2018 een jaar met goede resultaten op het hoofdrailnet. Daarmee bouwen we voort op de lijn die in 2017 is ingezet. Reizigers zijn meer tevreden en de operationele prestaties op het Nederlandse hoofdrailnet waren goed, al blijft de HSL-Zuid een uitdaging en alle aandacht vragen vanwege de infrastructuur en een software-update. Met de resultaten in 2018 werkten we toe naar de midterm review waarin de overheid onze prestaties over 2019 beoordeelt.

## Onze prestaties op het hoofdrailnet

Prestatie	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Algemeen klantoordeel Binnenland HRN	86%	80%	74%	80%
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	83%	77%	68%	73%
Klantoordeel sociale veiligheid	90%	88%	81%	83%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	92,6%	91,6%	88,9% *	91,1%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	97,7%	97,4%	96,7%	97,3%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL-Zuid	82,5%	83,5%	82,1% *	84,1%
Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders	95,8%	95,0%	94,0% *	95,6%
Zitplaatskans in de spits HRN	95,1%	95,0% **	94,3%	95,5%
Zitplaatskans in de spits HSL-Zuid	94,0%	96,0% **	91,2%	94,9%
Top 10 drukke treinen	2,5%	2,4%	4,9%	4,0%
Reisinformatie in de treinketen	85,0%	84,7% *	81,4% *	83,1%
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	85,2%	83,2%	75,0%	80,0%

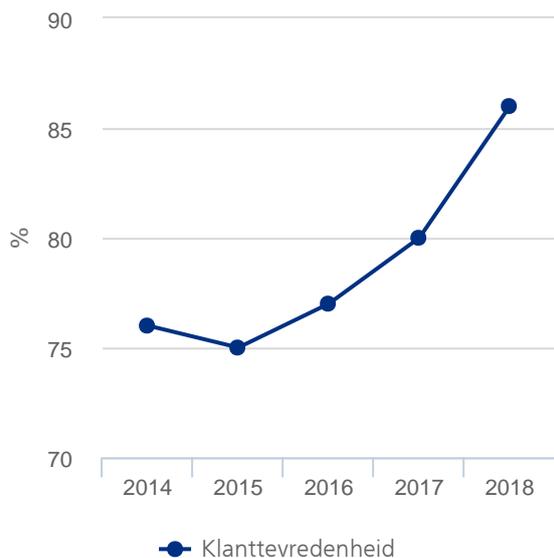
\* Voor 2018 zijn enkele prestatie-indicatoren gewijzigd en is een informatie-indicator veranderd. Punctualiteit: technische verandering onderliggend meetsysteem. Kwaliteit aansluitingen: uitbreiding van 18 naar 27 stations. Reisinformatie in de treinketen: technische correcties in de berekening en verandering van referentiepunt

\*\* Het vergelijkend cijfer van Zitplaatskans in de spits HRN en HSL-Zuid is gecorrigeerd met respectievelijk 0,1% en 0,8% als gevolg van fysieke hertellingen van zitplaatsen in de trein.

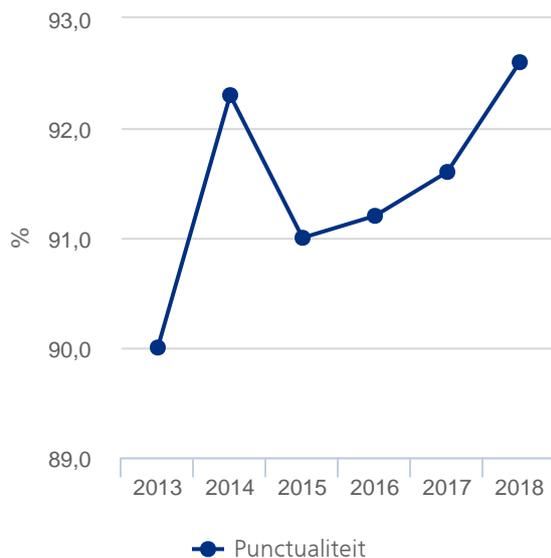
Met meer treinen per dag en meer treinen die op tijd reden en met een iets grotere zitplaatskans verbeterde de treinreis voor de reiziger in 2018 op belangrijke punten. Dat was ook terug te zien in het algemene klantoordeel, dat met 6% steeg naar 86%, een record. Tussen Eindhoven en Amsterdam reden we voor het eerste jaar elke 10 minuten een Intercity. Daarnaast startten we met de stapsgewijze introductie van 118 nieuwe Sprinters met in totaal 20.000 zitplaatsen op het spoor. De komende jaren komen er nog meer nieuwe treinen in de dienstregeling, onder meer met de Intercity Nieuwe Generatie. Eind december kondigden we aan dat er nog eens 88 extra Sprinters zijn besteld. Ook op de HSL-Zuid verbeterde de klanttevredenheid door de maatregelen die in 2017 zijn ingezet, met name op de IC direct. Op de HSL-Zuid verslechterden de prestaties ten opzichte van 2017 in punctualiteit (82,5% tegenover 83,5%) en de zitplaatskans (94,0% tegenover 96,0%).

## Prestaties in 2018

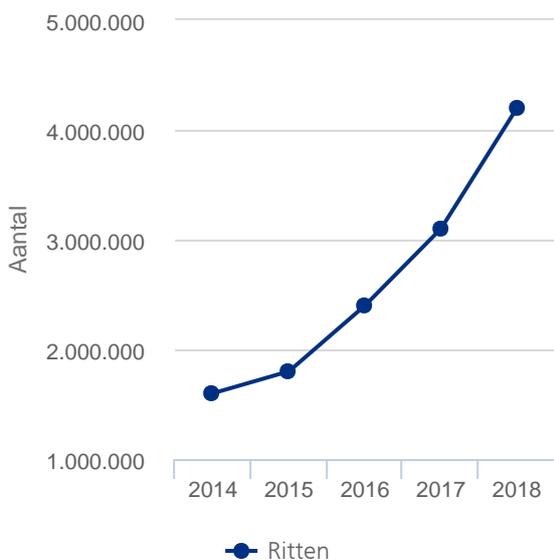
### Klanttevredenheid



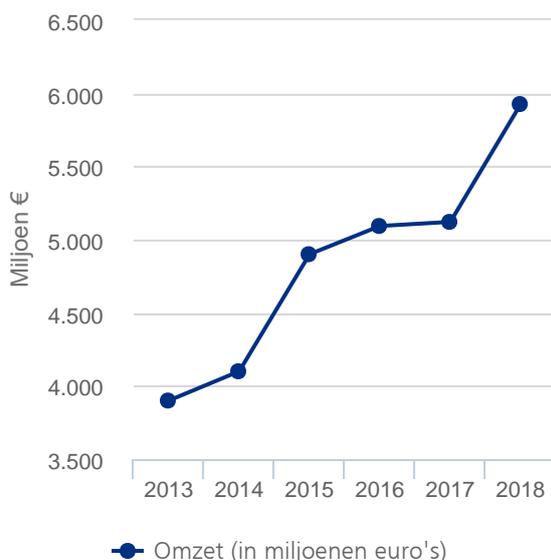
### Reizigerspunctualiteit



### OV Fiets



### Omzet



## Abellio

Met Abellio blijft NS ervaring opdoen op de Europese spoormarkt en bereiden we ons voor op eventuele verdere liberalisering op het spoor. Met het toevoegen van West Midlands in het Verenigd Koninkrijk en de uitbreiding van ons belang van 25% naar 100% in WestfalenBahn in Duitsland eind 2017 groeide de omzet in 2018 opnieuw. De verwachting is dat deze trend zich komend jaar doorzet, wanneer Dieselnetz Sachsen-Anhalt en Rhein Ruhr Express van start zijn. ScotRail en Greater Anglia presteerden teleurstellend.



## Financiën

Het is van groot belang om NS ook in de toekomst financieel gezond te houden. NS investeerde fors in onder andere nieuwe treinen en IT. Die investeringen zijn hard nodig maar moeten ook terugverdiend worden. NS is echter beperkt in de mogelijkheden om inkomsten te vergroten. Financieel heeft NS een behoorlijk jaar achter de rug. De omzet bedroeg € 5.926 miljoen, wat een stijging is ten opzichte van 2017 (€ 5.121 miljoen). NS investeerde in totaal € 898 miljoen. De HRN-concessie-kpi's voor 2019 zijn ook in het financieel beleid leidend voor het businessplan van NS: zo blijven we investeren in programma's die bijdragen aan het behalen van de kpi's, klanttevredenheid, nieuw materieel en ICT-systemen.

## Onze impact

In 2018 maakten reizigers ruim 250 miljoen meer kilometers met de trein ten opzichte van 2017, waardoor onze positieve maatschappelijke impact op mobiliteit en veilig reizen ten opzichte van de auto opnieuw is verbeterd. Doordat onze treinen vanaf 2017 voor 100% op windenergie rijden, verbeterde ook onze milieu-impact en dankzij maatregelen is de negatieve impact van reistijd in drukke treinen verminderd. Uit onderzoek naar tijdsbesteding bleek dat reizigers hun tijd in de trein en op het station steeds nuttiger kunnen besteden, waardoor de negatieve waarde van reistijd afneemt.

## NS in 2019

Komend jaar blijft de focus liggen op zo goed mogelijke prestaties voor onze reizigers op het hoofdrailnet. Op de HSL-Zuid is het enorm belangrijk dat alle betrokkenen scherp blijven om goede prestaties te behalen. We blijven investeren in nieuwe treinen – sinds de start van de dienstregeling 2019 komen de nieuwe Sprinters van CAF gefaseerd op het spoor.

# Voorwoord van de president-directeur

NS behaalde afgelopen jaar goede resultaten. Reizigers zijn meer tevreden en de prestaties op het Nederlandse hoofdrailnet waren goed. Er kwamen nieuwe Sprinters op het spoor, we knapten stations op en we verbeterden de reis van deur tot deur. Samen met stakeholders en collega's formuleerden we een nieuwe missie: 'Samen maken wij Nederland bereikbaar. Voor iedereen.'

In 2018 behaalden we goede resultaten op het hoofdrailnet. Alle doelen die we hebben afgesproken met onze concessieverlener, het ministerie van IenW, staan op groen. Dat is iets om trots op te zijn: het betekent dat het voor de reiziger prettig reizen was met NS. Dat de reiziger bijna altijd op tijd aankwam, meestal kan rekenen op een zitplaats – ook in de spits –, zich veilig voelt op het station en in de trein en in schone treinen reist. Daar gaat het om. De reiziger geeft ons dat ook terug: we behaalden de hoogste klanttevredenheid ooit. Ook op de hogesnelheidslijn hebben we ons uiterste best gedaan om de reiziger een zo goed mogelijke dienstverlening te bieden. Op de HSL-Zuid zijn we er zeker nog niet, het is een complexe lijn, al haalden we hier wel voor de tweede keer op rij de prestatieafspraken met het ministerie van IenW.

Reizigers brengen veel tijd door op stations en in de trein. Daarom bewegen we met ze mee: we bieden nieuwe diensten, rijden meer treinen zoals tussen Eindhoven en Amsterdam, knappen zowel grote als kleine stations op en bieden aanvullende diensten als OV-fiets en de NS Zonetaxi. Tegelijkertijd beseffen we dat onze cijfers gemiddelden zijn en dat we er ook moeten staan als het tegengit. Bijvoorbeeld bij werk aan het spoor moeten we de reiziger alternatieven geven, zoals vervangend vervoer. Soms lukt dat niet, bijvoorbeeld bij een onverwachte verstoring. Dan moeten we dat goed uitleggen.

## Nieuwe diensten voor de reizigers

Om onze resultaten verder te verbeteren, blijven we het reizen met de trein aantrekkelijker maken. Zo kunnen onze reizigers sinds 2018 met NS Flex 'reizen op rekening'. Ze betalen achteraf en saldo laden is niet meer nodig. Deze handige nieuwe dienst wordt omarmd door de reizigers en heeft inmiddels bijna 80.000 gebruikers. We onderzoeken ook andere manieren van betalen, zoals met de bankpas of mobiel.

We verbeterden ook de NS-app, onder meer met de ZitplaatsZoeker die voor een aantal trajecten per coupé aangeeft hoe druk het is. Komende jaren willen we deze dienst verder uitbreiden. Mijlpalen waren ook de start van de Eurostar tussen Amsterdam en Londen en de ingebruikname in december van de eerste van in totaal 206 nieuwe Sprinters die op het Nederlandse spoor komen. En we openen een gloednieuw station: Lansingerland-Zoetermeer. Op een gemiddelde werkdag maken 2.000 à 2.500 reizigers van dit station gebruik. Voor een nog betere reis van deur tot deur breidden we de beschikbaarheid van de NS Zonetaxi uit met 244 stations.

Aandacht voor veiligheid is en blijft belangrijk. We hebben hierin een grote verantwoordelijkheid richting onze reizigers en medewerkers. Tijdens het steekincident op Amsterdam Centraal was zichtbaar hoe belangrijk ook goede samenwerking met de politie hierin is.

Na het RIVM-onderzoek naar Chroom-6 bij het re-integratieproject tROM bij NedTrain, onderdeel van NS, in Tilburg concludeerde een onafhankelijke commissie dat de gemeente Tilburg, NS en het Spoorwegmuseum allen steken hebben laten vallen. De partijen nemen hun verantwoordelijkheid naar de betrokkenen. De conclusies van de commissie zijn stevig. Er zijn fouten gemaakt, ook door NS. Als NS leren we elke les die er te leren valt van dit project. Dat zijn we aan de betrokkenen verplicht, daarvan zijn we doordrongen.

Wat we ook goed regelden voor onze reizigers en medewerkers was de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). We hebben veel aandacht besteed aan opleiding en bewustzijn en een nieuwe privacy-structuur en governance ingericht. Voor NS is privacy meer dan verplichte regelgeving. We gaan transparant, veilig en zorgvuldig met de gegevens van reizigers en (voormalig) medewerkers om.

## Duurzaam reizen

De reis van deur tot deur wordt duurzamer. Dat moet ook. Treinen rijden in Nederland op 100% windstroom zonder ook maar één gram CO<sub>2</sub> uit te stoten. De OV-fiets is in de afgelopen 10 jaar volledig ingeburgerd en werd in 2018 ruim 4 miljoen keer gebruikt. In de energieneutrale parkeergarage op station Driebergen-Zeist kun je sinds vorig jaar een elektrische Greenwheels-auto huren. Uitstekend dat er steeds meer uitstootvrije, duurzame deelauto's bij komen. Bij de revisie van onze treinen wordt inmiddels 97% van de materialen hergebruikt of gerecycled en vanaf 2019 rijden de bussen voor vervangend vervoer volledig op brandstof uit afval. Met zulke maatregelen dragen we als OV-sector in zijn geheel en NS in het bijzonder bij aan de klimaatdoelstellingen voor onze samenleving.

## Op en rond stations

NS staat weer recht op en – met alle bescheidenheid die daarbij hoort – heeft het lef weer hervonden. Een voorbeeld is onze betrokkenheid bij de ontwikkeling van stations en stationsgebieden. Stations zijn knooppunten van leefbaarheid en mobiliteit, met een service- en voorzieningenniveau dat past bij de grootte. We weten wat onze reizigers beweegt en kunnen daarom in nauwe samenwerking met stadsbesturen stations verbeteren of plannen maken voor aanpalende projecten. Zo startten we in Utrecht met de ontwikkeling van de Cartesiusdriehoek: hier verrijzen vanaf 2020 circa 2.600 woningen en dit moet de meest gezonde, OV- en fietsvriendelijke wijk van Nederland worden. Afgelopen jaar mochten we ook weer mooi verbouwde stations in gebruik nemen, zoals Eindhoven.

## Financiële opgave

Dat we steeds beter presteren voor reizigers is mede te danken aan de forse investeringen die NS doet, in onder meer betere service, verbetering van IT en – tot en met 2022 – € 3,5 miljard in de vernieuwing en aanschaf van treinen. Tegelijk leidt dit tot een financiële opgave. We hebben maatregelen genomen om het resultaat te verbeteren en we zijn onder andere een programma gestart om de kosten op overhead en het hoofdkantoor in de komende jaren met € 50 miljoen terug te dringen. Zo wil NS ook in de toekomst kunnen blijven investeren in de bereikbaarheid van Nederland.

## Buitenlandse activiteiten

Sinds eind 2017 rijdt Abellio UK de West-Midlandsconcessie met bijna 1.300 treinen per dag. Dit gebied beslaat Londen-Birmingham-Liverpool en omgeving. De resultaten voor West Midlands en met name Merseyrail waren goed en lagen boven de regionale en nationale resultaten. ScotRail en Greater Anglia presteerden teleurstellend. In december 2018 startte Abellio Duitsland de concessies Dieselnetz Sachsen-Anhalt en Rhein-Ruhr-Express.

## Tragisch ongeval in Oss

Sommige gebeurtenissen blijven je voor altijd bij, zoals het tragisch ongeval in Oss. Hoe erg voor de slachtoffers, hoe ondraaglijk voor de nabestaanden, familie en vrienden en hoe zwaar voor onze direct betrokken collega's. Jonge slachtoffers: het is de absolute onrechtvaardigheid die ons allemaal machteloos en sprakeloos maakt. In het onpeilbare verdriet voel ik toch ook trots voor het verantwoordelijkheidsgevoel van NS naar de samenleving en naar elkaar.

## Individuele tegemoetkoming Tweede Wereldoorlog

NS heeft tijdens de Tweede Wereldoorlog in opdracht van de bezetter treinen gereden. Dit is een zwarte bladzijde in de geschiedenis van ons land en ons bedrijf. Een verleden waar we niet van wegstijgen. Uit diverse gesprekken met de heer Salo Muller, een overlevende van de Holocaust, is gebleken dat de vraag naar individuele tegemoetkoming leeft. NS vindt dat niemand gebaat is bij lange juridische procedures. Een commissie is in januari 2019 onder voorzitterschap van Job Cohen gestart met als opdracht om op morele gronden over te gaan tot individuele tegemoetkoming aan een nader vast te stellen groep overlevenden en directe nabestaanden.

## Nieuwe visie

Afgelopen jaar hebben we een nieuwe missie en visie voor NS bepaald. 'Samen maken we Nederland bereikbaar. Voor iedereen.' Juist omdat het in de toekomst steeds drukker wordt en mensen meer en makkelijker willen reizen op een duurzame manier. Daarbij hebben we een duidelijke ambitie: in 2025 levert NS mobiliteit van wereldklasse en willen we het beste mobiliteitsbedrijf van Europa zijn. Een bedrijf ook waar iedereen welkom is, medewerkers en reizigers. De totstandkoming van de nieuwe visie was bijzonder: via een participatief proces dachten ruim 2.000 collega's mee over de toekomst van NS. Een enorme betrokkenheid, ook van medezeggenschap en vakbonden. Ook externe stakeholders als reizigersorganisaties, overheden en ProRail droegen bij. Momenteel maken we op basis van onze nieuwe missie en visie een nieuwe strategie, die vanaf 2020 zijn beslag krijgt.

## 2019 en verder

2019 wordt een belangrijk jaar voor NS. Het ministerie van IenW beziet in de zogeheten midterm review de prestaties van NS op het hoofdrailnet. Dit is een tussentijdse evaluatie voor de door ons gewenste gunning van het hoofdrailnet vanaf 2025. Het is dus ook daarom belangrijk onze prestaties op hoog niveau te houden en waar mogelijk te verbeteren. Daarnaast gaan we gewoon door met investeren in verbeteringen voor de reiziger. Op en rond stations bijvoorbeeld, zoals Amsterdam Zuid. NS heeft in 2019 ook een eenmalige test uitgevoerd met een snellere Intercity tussen Groningen, Zwolle en de Randstad. Of er in de toekomst een snellere Intercity in de dienstregeling wordt opgenomen, hangt onder meer af van de testresultaten. Ook moeten we blijven kijken van wie we kunnen leren op het gebied van logistiek of service. NS richt zich op grote groepen reizigers, maar we moeten de individuele reiziger met zijn individuele behoeften en wensen niet vergeten. Om op lange termijn de boot niet te missen, moeten we in contact blijven met onze klanten. Meedenken. Ook met werkgevers. Zo sloten we in 2018 een overeenkomst met Vodafone/Ziggo over NS Business Cards voor de 7.500 medewerkers op hun nieuwe hoofdkantoor naast Utrecht Centraal. Dat kan ook voor andere organisaties interessant zijn om zo duurzame mobiliteit te stimuleren.

Het is onze ambitie om alle grote Europese steden in een straal van 700 kilometer op een snelle manier per trein met elkaar te verbinden. Dit voorkomt onnodig vliegen dat het milieu enorm belast en versterkt de economische positie van Nederland en West-Europa. We hebben in 2018 een snelle verbinding tussen Amsterdam en Berlijn op de agenda gezet. In 2019 willen we dit met Deutsche Bahn en overheden verder onderzoeken en uitwerken. De verbinding tussen Amsterdam en Londen wordt komend jaar in elk geval uitgebreid van twee naar drie keer per dag.

Om de komende decennia Nederland bereikbaar en leefbaar te houden zullen we als land nog grote stappen moeten zetten. Investeren in mobiliteit, om te beginnen in infrastructuur. Dat heeft in Nederland en Europa te weinig prioriteit. De ambities moeten omhoog. NS neemt daartoe samen met ruim 20 andere Nederlandse partijen uit de wereld van vervoer deel aan de Mobiliteitsalliantie voor een visie op mobiliteit tot 2030.

## Inzet van onze medewerkers

Achter de resultaten van NS gaat een wereld schuil van duizenden medewerkers die zich dag in dag uit doelgericht inzetten. Niemand doet het in zijn eentje. In de trein, op het station, bij reisinformatie en klantenservice, in de werkplaatsen, bij IT – elke dag zijn we in touw om iedereen een goede reis te bieden, met alle uitdagingen die daarbij komen kijken. Goed onderhoud, een slimme dienstregeling en op tijd rijden door onze machinisten en conducteurs zorgen ervoor dat we steeds vaker op tijd zijn. Soms zetten we een tandje bij, zoals tijdens de Vierdaagse als we duizenden extra reizigers 24 uur per dag van en naar Nijmegen vervoeren. NS is een bedrijf van circa 30.000 medewerkers, waarvan ruim 20.000 in Nederland. We zijn een mensenbedrijf, geen machine. Daar zijn we trots op. Waarbij we ook in 2018 weer aandacht besteedden aan een sterke cultuur van openheid en aanspreekbaarheid en flinke stappen zetten op het gebied van integriteit en compliance. Dat blijft belangrijk: we hechten er grote waarde aan om binnen de afgesproken normen en waarden te werken. Met onze gezamenlijke inzet willen we de huidige prestaties vasthouden en waar mogelijk verbeteren. Dat is de beste garantie dat mensen blijven kiezen voor de trein.

Op 21 februari 2019 heeft Susi Zijderveld aangegeven NS per 1 mei 2019 te gaan verlaten. Susi is een paar jaar geleden gestart met het professionaliseren van de risicobeheersing binnen NS. Ook heeft zij een cultuurverandering in gang gezet waarbij de openheid en aanspreekbaarheid aantoonbaar zijn verbeterd. Onder haar verantwoordelijkheid is de maatschappelijke bijdrage van onze stations gegroeid. Ook droeg zij bij aan een goede sfeer en samenwerking binnen de top van het bedrijf. Ik vind het erg jammer dat zij vertrekt, NS is haar veel dank verschuldigd. Namens de raad van bestuur en alle NS-collega's bedank ik Susi voor inzet en bijdrage in de afgelopen jaren.

Tot slot wil ik mede namens mijn collega's in de raad van bestuur graag alle NS-collega's bedanken. Zij leveren iedere dag de topprestaties die NS tot een uniek bedrijf maken. Ook danken we de raad van commissarissen en onze aandeelhouder voor hun grote inzet en betrokkenheid in 2018 en het in ons gestelde vertrouwen. Dank ook aan de medezeggenschap. We hebben goed samengewerkt waarbij het bedrijfsbelang voor iedereen bovenaan stond. In de tweede helft van 2018 zijn er verkiezingen geweest voor de nieuwe medezeggenschap. De raad van bestuur kijkt er naar uit om ook met de nieuwe leden te werken aan een toekomstbestendig NS.



*Roger van Boxtel, president-directeur*

# Profiel van NS



Mensen willen snel, veilig, makkelijk en op elk moment kunnen reizen. NS wil dit mogelijk maken. We zijn een brede dienstverlener die verder kijkt dan de trein. 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 36.600 medewerkers (33.571 fte ultimo 2018) 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 € 5,9 miljard. 89% daarvan komt uit het reizigersvervoer.

## NS in Nederland en Europa

Al sinds de oprichting van NS – in 1837 als de HIJSM – 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 en busdiensten in Londen. Verder verzorgen we internationale verbindingen met Thalys, Eurostar, ICE, IC Brussel en IC Berlijn.

## Onze organisatie

De NV Nederlandse Spoorwegen staat aan het hoofd van de groep die onder andere bestaat uit NS Operatie (circa 14.600 medewerkers), Commercie & Ontwikkeling (700), NS Stations (5.000, inclusief retail), Abellio UK (13.000), Abellio Duitsland (2.100) en shared services 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. NS vervoert in Nederland 1,3 miljoen reizigers per dag.

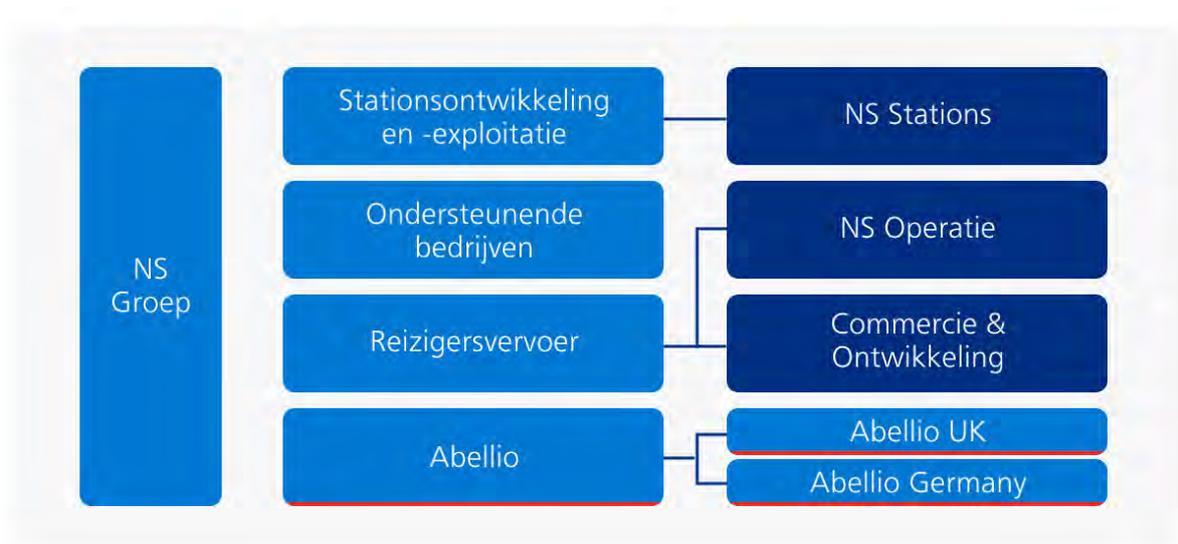
**Commercie & Ontwikkeling (C&O)** verzorgt de ontwikkeling van treindiensten en dienstregeling op de middellange en lange termijn en de verkoop- en serviceactiviteiten die samenhangen met het binnenlandse en grensoverschrijdende treinvervoer. C&O is ook verantwoordelijk voor de klantenservice.

**NS Stations** werkt aan een goed netwerk van 402 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.

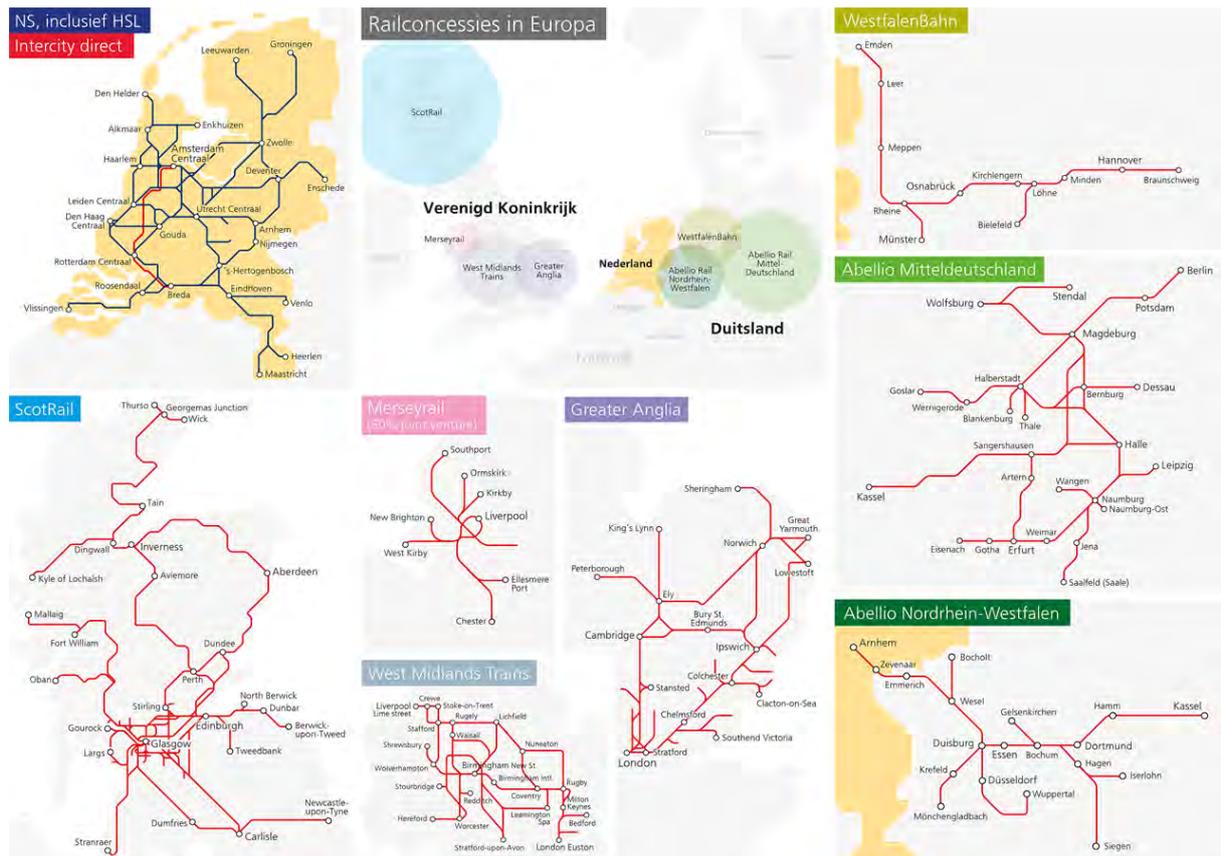
**Abellio UK** verwerft en verzorgt rail- en busconcessies in het Verenigd Koninkrijk (Greater Anglia, Merseyrail, ScotRail, West Midlands, Abellio UK Bus). 13.000 medewerkers in het Verenigd Koninkrijk vervoeren gezamenlijk 800.000 reizigers per dag.

**Abellio Duitsland** verwerft en verzorgt uitsluitend railconcessies. In 2018 reed Abellio Duitsland 6 concessies in 6 aaneengesloten deelstaten. Per dag vervoert Abellio Duitsland ongeveer 171.000 reizigers. Er zijn 2.000 medewerkers werkzaam bij Abellio Duitsland. In december 2018 startte Abellio Duitsland de concessies Dieselnetz Sachsen-Anhalt en Rhein-Ruhr-Express.

# Organigram



## Spoorconcessies in Europa



## Over de scope van dit verslag

NS is een bedrijf met de basis in Nederland en met een Nederlandse aandeelhouder: de Staat der Nederlanden. In dit jaarverslag, gepubliceerd op 28 februari 2019, 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. Onze Nederlandse stakeholders geven aan de activiteiten in Europa een materieel thema te vinden. Daarom nemen we van Abellio de buitenlandse resultaten op in een apart hoofdstuk, ook vanwege het materiële belang van onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland op heel NS. De concessies in het buitenland zijn gehouden aan concessieafspraken die contractueel zijn overeengekomen met de concessiegever. Daarom zijn ze meer gericht op operationele zaken.

Naast de jaarrekening, en de gecombineerde controleverklaring daarbij, omvat het NS Jaarverslag 2018 andere informatie. Die bestaat uit:

- Het 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 drieledig 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



In de huidige strategie Spoorstags Beter staan onze keuzes voor 2016-2019 en is ons belangrijkste doel om de prestaties voor de reizigers te verbeteren. Dat doen we door ons te richten op onze kernactiviteiten, de prestaties op het hoofdrailnet te verbeteren, te handelen vanuit publieke waarden en resultaatgerichter te werken.

Afgelopen jaren zijn onze prestaties op het hoofdrailnet verbeterd en we voldoen aan alle prestatie-indicatoren. Reizigers zijn vaker op tijd en hebben een hogere zitplaatskans in de spits. Ook rijden er meer treinen, waaronder elke tien minuten een Intercity tussen Amsterdam en Eindhoven, de Intercity Brussel over de HSL-Zuid en de Eurostar naar Londen. De goede resultaten vertalen zich in een hoog klantoordeel.

Om dit te realiseren hebben we met Spoorslags Beter geïnvesteerd in onder meer nieuwe treinen, modernisering van treinen, betere reisinformatie, meer aandacht voor operationele processen, nieuwe betaalmethodes en het verder verbeteren van stations. Met de groeiende mobiliteit blijft het van belang om die te kunnen faciliteren. De komende jaren zullen we het financiële resultaat moeten verbeteren om onze toekomstplannen te kunnen realiseren en financieren.

## Kernactiviteiten

Voor 2019 hebben we de ambitie om zo goed mogelijk te presteren, ook met het oog op de midterm review, door de reiziger op 1, 2 en 3 te zetten. We hebben nadrukkelijk gekozen voor drie kernactiviteiten:

1. **Betere prestaties op het hoofdrailnet, inclusief HSL-Zuid** en daarmee samenhangende (internationale) treindiensten. Dit betekent een betere treinreis, hogere betrouwbaarheid en schonere treinen en investeren in nieuwe en modernisering van treinen. Daarnaast verhogen we frequenties op drukke trajecten om meer reizigers te vervoeren.
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. **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, met de NS-app als digitale reisbegeleider 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 over zijn eigen reis.

Door ons te richten op deze drie kernactiviteiten hebben we de reiziger daadwerkelijk op 1, 2 en 3 gezet en geven we verdere invulling aan onze maatschappelijke rol om duurzame mobiliteit in Nederland te versterken. In alles wat we doen staat één vraag centraal: wordt de reiziger hier beter van?

## Abellio

De buitenlandse activiteiten van dochtermaatschappij Abellio breiden we gericht en met inachtneming van het ondernemersrisico uit in een beperkt aantal geliberaliseerde Europese markten, namelijk het Verenigd Koninkrijk en regionaal in Duitsland. Zo blijft NS ervaring opdoen op de Europese spoormarkt. Abellio biedt op concessies met een beheerst risicoprofiel.

## Hoofddoelstellingen 2019

Om de ambitie in lijn met Spoorlags Beter te realiseren, focussen we op vier hoofddoelstellingen voor 2019:

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

## Koppeling van strategie en doelstellingen

NS herijkt ieder jaar opnieuw in de businessplanronde de strategie en past deze waar nodig aan. Voor elk thema ontwikkelen de bedrijfsonderdelen actieplannen. 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.

## Strategische thema's

Om de hoofddoelstellingen voor 2019 te realiseren, richt NS zich op acht strategische thema's. 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 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-Zuid doordat we continu aandacht geven aan alle stappen in de bestaande dienstverlening en robuuste nieuwe aantrekkelijke diensten introduceren;
- *Perfekte uitvoering*: Onze prestatie voor reizigers verbetert door rolvaste uitvoering conform plan, snelle besluitvorming, reisinfo bij verstoringen, continue verbetering van de uitvoering en door meer zitplaatsen en comfort door geruisloze introductie van nieuw en gereviseerd materieel in de dienstregeling;
- *Verbetering resultaat en financierbaarheid*: NS blijft financieel onafhankelijk door voldoende resultaat te halen om de toekomstige plannen financierbaar te houden;
- *Organisatieverbetering*: NS ontwikkelt zich tot een resultaatgerichte en inspirerende organisatie, waarin in een open en veilige werkomgeving gehandeld wordt binnen maatschappelijke en 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*: Abellio levert een duurzaam resultaat en ondersteunt NS bij het leren van haar buitenlandse ervaringen en de voorbereiding op eventuele verdere liberalisatie van de markt.
- NS is transparant over haar prestaties en rapporteert maandelijks via [www.ns.nl](http://www.ns.nl) de recente scores op de in de concessie vastgestelde kpi's met een uitgebreide verantwoording.

# Strategieontwikkeling (2020 -2025)

## **'Samen maken wij Nederland bereikbaar. Voor iedereen.'**

Om ervoor te zorgen dat Nederland bereikbaar blijft, hebben we in 2018 met veel energie de verbinding binnen en buiten NS gezocht om onze nieuwe toekomstvisie vorm te geven. Elke nieuwe visie staat op de schouders van de visies daarvoor. Dat geldt ook voor NS. Hierdoor borgen we continuïteit, maar bewegen we tegelijkertijd mee met een veranderende wereld.

## **Strategie ontwikkelen, samen met anderen**

Om een antwoord te vinden op de vraagstukken op het gebied van mobiliteit hebben we een brede samenwerking gezocht. Binnen NS is er in verschillende bijeenkomsten door heel Nederland en online, met medewerkers, medezeggenschap en vakbonden gedacht over de toekomst van NS om samen onze visie vorm te geven.

Daarnaast zijn we met ruim 70 externe stakeholders in gesprek gegaan over de rol van NS binnen de toekomst van de Nederlandse mobiliteit. In diverse dialogosessies waren mensen vertegenwoordigd vanuit ministeries, regionale overheden, consumentenorganisaties, partners van de mobiliteitsalliantie, natuur- en milieuorganisaties, vakbonden, leveranciers en kennispartners, jongerenverenigingen van politieke partijen en NOVB.

Op basis van alle inzichten hebben we halverwege 2018 de gezamenlijke nieuwe visie van NS binnen de brede mobiliteit van Nederland gepresenteerd.

## **Tussenresultaat: de nieuwe missie en visie voor NS van de toekomst**

'Samen maken we Nederland bereikbaar. Voor iedereen.' Dat is onze missie. Juist omdat het in de toekomst steeds drukker wordt, mensen meer en makkelijker willen reizen op een duurzame manier. Daarnaast nemen we onze verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de economische en ruimtelijke ontwikkeling van Nederland. We hebben een duidelijke ambitie: in 2025 leveren we mobiliteit van wereldklasse. Altijd dichtbij, altijd betaalbaar en altijd duurzaam. Simpel gezegd: we willen het beste mobiliteitsbedrijf van Europa zijn.

Om Nederland ook in de toekomst bereikbaar te houden kijken we breder naar mobiliteit: dat gaat dus verder dan de trein en ook om betere aansluiting met andere modaliteiten. Hierbij staan de, steeds veranderende, wensen van onze verschillende reizigers centraal. Reizigers in verschillende delen van het land: stedelijke regio's, landelijke regio's en de grensgebieden. Reizigers met wensen die in toenemende mate zowel fysiek als digitaal zijn. We dragen actief bij in ontwikkeling en uitvoering van mobiliteitsoplossingen in een integraal netwerk.

## **Vervolgstappen**

Vanuit de missie en visie werken we de strategie voor Nederland vanaf 2020 uit. In 2018 werkten we aan de strategische richtingen voor NS in Nederland ('wat gaan we doen?'). De uitwerking van de strategische keuzes ('hoe gaan we dat doen?') en doelstellingen vindt medio 2019 plaats, waarna we Spoorstaps Beter in 2020 over laten gaan in de nieuwe strategie.

## 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 milieu-gerelateerde kapitalen we benutten, hoe NS daar waarde aan toevoegt en wat dat de maatschappij vervolgens oplevert.

### Input

Om ons bedrijfsmodel optimaal te laten functioneren hebben we 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 huidige 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 verzorgen wij in Nederland gemiddeld ruim 1,3 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

## Input

 Stations	 Treinen
 Medewerkers	 Partnerships
 Inkomsten	 IT-systemen
 Buitenlandse concessies	

## Bedrijfsmodel

### Onze missie

Samen maken wij Nederland Bereikbaar. Voor iedereen.

Voor 2019 hebben we de ambitie om zo goed mogelijk te presteren, ook met het oog op de midterm review, door de reiziger op 1, 2 en 3 te zetten.

Dit doen wij door:

- 1 **Reizigers een goede treinreis te bieden**
- 2 **Stations te hebben van wereldklasse**
- 3 **Bij te dragen aan de deur tot deurreis van de klant**

## Output

 Investeringen	 ROE
 Klanttevredenheid	 Sociale veiligheid
 Opgeleide medewerkers	 Stationsbeleving
 Medewerkers met afstand arbeidsmarkt	 Reizigers-kilometers
 Vermeden CO <sub>2</sub> per km	 Medewerkertevredenheid

## Impact

 Duurzame mobiliteit	 Mobiliteit
 Impact stations	 Veiligheid
 Gezondheid	 Goed werkgeverschap
 SDG's	 Sociaal-economisch



# Activiteiten in Nederland

# Resultaten 2018



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. Over onze prestaties rapporteren we open en transparant.

## Concessie hoofdrailnet 2015-2025

In december 2014 verleende de staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat de vervoerconcessie aan NS per 1 januari 2015. De concessie heeft een looptijd van 10 jaar. NS rijdt hiermee in ieder geval tot 2025 op het Nederlandse hoofdrailnet. Waar de vervoerconcessie zich focust op de lange termijn, stelt NS ook jaarlijks een vervoerplan op voor het komende jaar. In het vervoerplan hebben we onze ambities en doelstellingen gekoppeld aan concrete acties en prestatie-indicatoren voor het komende jaar, zodat de doelen over de looptijd van de concessie worden behaald.

De definities van de kpi's en de omschrijving van de gehanteerde meetmethodes vind u in de Definities Vervoersconcessie 2018.

## 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 2018 zijn de normen voor Reizigerspunctualiteit 5 minuten hoofdrailnet, Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL-Zuid, Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders en Reisinformatie in de treinketen ambitie-neutraal aangepast. Deze paragraaf omschrijft die verandering.

### Technische verandering in meetsysteem punctualiteit

Om de dagelijkse treindienst te besturen, gebruikte de verkeersleiding van ProRail het IT-systeem 'Verkeersleidingsysteem' (VKL). Op 22 januari 2018 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.

### Uitbreiding aantal stations met overstapmogelijkheid

In 2018 is de lijst met overstapstations voor de kpi Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders op de belangrijke knooppunten aangepast. Alle stations waarop een overstap tussen vervoerders mogelijk is, worden meegenomen. Het aantal stations steeg van 18 naar 27.

### Veranderingen in de berekening van Reisinformatie

Bij de prestatie-indicator Reisinformatie zijn technische correcties uitgevoerd waardoor de realisatie hoger uitkomt en ook de overige waardes moeten worden aangepast. Verder is er een functionele verandering geweest in de kpi. Tot en met 2017 moesten op infoborden op stations alle wijzigingen in de dienstregeling ten opzichte van het jaarplan (de gele vertrekstaten) worden getoond. Vanaf 2018 geldt een spoorwijziging die meer dan een dag vooraf gepland is, voor de KPI niet meer als spoorwijziging. Alleen de spoorwijzigingen op de dag zelf doorgevoerd, worden daarom vanaf 2018 meegeteld bij de berekening van de prestatie-indicator.

## Over NS en de HSL-Zuid

Na het uit dienst nemen van de V250 (Fyra) 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 zoals Londen, de IC Brussel te gaan rijden 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 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. Vanaf eind maart 2019 rijdt de Thalys voortaan naar Disneyland Parijs in plaats van Lille. 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. Sinds april 2018 rijden de Eurostar en de IC Brussel over de HSL-Zuid.

### Complexiteit HSL-Zuid

De HSL-Zuid is complex. De combinatie van infrastructuur, beveiliging, materieel en dienstregeling is uniek. Over de HSL-Zuid rijden drie typen treinen in hoge frequentie. De HSL-lijn bestaat uit zowel nieuw aangelegd als conventioneel spoor. Treinen die over de HSL-Zuid rijden, zoals Den Haag-Eindhoven, Intercity direct, 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.

### Uitval treinen door softwareproblemen TRAXX

Een deel van de uitval van treinen had in 2018 te maken met softwareproblemen in de TRAXX-locomotieven die NS gebruikt op de HSL. Alle locomotieven zijn vanaf eind 2018 voorzien van nieuwe software, al bleek ook hier een fout in te zetten. NS is bezig deze te herstellen. Deze software moet helpen om plotselinge stilstand op de HSL-Zuid te voorkomen. Nieuwe software is slechts een van de maatregelen om de hinder op de HSL-Zuid te beperken en lost niet alle problemen op.

### Aanpassing infrastructuur HSL-Zuid nodig

De huidige treinen met TRAXX-locomotieven zijn geschikt gemaakt voor de hogesnelheidslijn. Een ingrijpende wijziging aan de infrastructuur is nodig om op lange termijn prestaties goed te krijgen en structureel te verbeteren. Dit blijkt uit een onafhankelijk onderzoek door Railistics in opdracht van NS en ProRail.

In de langetermijnvisie HSL-Zuid hebben NS en ProRail een serie maatregelen uitgewerkt om de infrastructuur op de HSL-Zuid te verbeteren, met als doel om de prestaties op lange termijn op hetzelfde niveau te brengen als op het hoofdrailnet. Dat houdt in ontwerpfouten eruit halen, die bij de aanleg van de spoorbaan zijn gemaakt, bijvoorbeeld de vele spanningssluizen en de verschillende beveiligingsystemen. Alleen door ingrijpende wijzigingen aan de lijn kan dezelfde betrouwbaarheid als op regulier spoor worden verwacht. De afgelopen jaren is door NS en ProRail hard gewerkt om de prestaties op de HSL-Zuid te verbeteren. NS en ProRail gaan in 2019 onverminderd door met het Verbeterprogramma HSL.

## Treinritten per dag HSL-Zuid

	2018	2017	2013
<b>Intercity direct</b>			
Amsterdam-Breda	68	70	--
Amsterdam-Rotterdam	64	62	--
<b>Intercity Den Haag-Eindhoven</b>	73	73	--
<b>Thalys</b>			
Amsterdam-Parijs	26	26	8
Amsterdam-Lille	2	2	2
<b>Intercity Brussel</b>	32	--	--
<b>Eurostar</b>	4	--	--

# Beleving van de treinreis



De reisbeleving van elke reiziger optimaliseren we op de kernbehoeften van de reiziger (controle, vrijheid en waardering) door waardevolle service en persoonlijke dienstverlening.

## Klanttevredenheid op het hoofdrailnet

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Algemeen klantoordeel binnenland HRN	86%	80%	74%	80%

In 2018 waren reizigers op het hoofdrailnet meer tevreden over het reizen per trein dan in 2017. 86% van de reizigers gaf een 7 of hoger, tegenover 80% in 2017. Zowel forenzen als sociaal-recreatieve en zakelijke reizigers zijn meer tevreden, onder andere over onze operationele prestaties, zoals de punctualiteit, hoe schoon de treinen zijn en de beschikbaarheid van een zitplaats. Ze zijn ook positiever over de NS-medewerkers, de tijdsbesteding in de trein en de stations.

### De reis van de klant



## Klanttevredenheid op de HSL-Zuid

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	83%	77%	68%	73%

Ondanks dat de HSL-Zuid op een aantal vlakken in de loop van het jaar minder presteerde, zijn reizigers positiever over het reizen met de HSL-Zuid dan in 2017: 83% van de reizigers gaf een 7 of hoger (2017: 77%). De reizigersgroei is met zo'n 15% groot op de HSL. De toenemende drukte heeft impact op de zitplaatskans en daarmee een negatief effect op het algemeen klantoordeel. De IC Brussel kreeg een lagere beoordeling ten opzichte van andere HSL-diensten. Desondanks zijn de reizigers positiever over de HSL-Zuid dan in 2017. De grootste stijging van het algemeen oordeel heeft plaatsgevonden in de Intercity direct.

## Gastvrijheid

	2018	2017	2016	2015
Klantoordeel aanspreekbaarheid NS-personeel in de trein	83%	82%	77%	80%
Klantoordeel vriendelijkheid NS-personeel in de trein	92%	91%	91%	90%
Klantoordeel aanspreekbaarheid servicepersoneel vertrekstation	86%	84%	80%	71%
Klantoordeel hulpvaardigheid servicepersoneel perron/hal	83%	81%	79%	75%
Klantoordeel vriendelijkheid loketpersoneel vertrekstation	85%	83%	82%	72%

Reizigers zijn meer tevreden over de gastvrijheid van NS. Onze medewerkers besteden hier in de trein en op stations voortdurend aandacht aan. We coachten bijvoorbeeld servicemedewerkers in hoe zij proactief service kunnen verlenen aan klanten. Managers zijn vaker op de werkvloer geweest en begeleiden hun medewerkers op het thema gastvrijheid. Ook verbeterden we de informatieverstrekking door conducteurs bij ontregelingen en hebben we geëxperimenteerd met persoonlijker omroep in de trein. Dit heeft geleid tot een hogere waardering van reizigers. De nieuwe manier van werken breiden we komend jaar landelijk uit.

## Beleving van treinen

Treinbelevingsmonitor	Trein	Treinreis
Intercity	86% (2017: 84%)	87% (2017: 85%)
Sprinter	84% (2017: 79%)	86% (2017: 83%)

De Treinbelevingsmonitor meet jaarlijks bij ongeveer 30.000 reizigers de waardering over de kwaliteit van de trein en een recent gemaakte treinreis. Dit helpt om de dienstverlening aan onze reizigers te verbeteren. Het oordeel van reizigers over de Intercity's steeg licht door instroom van gemoderniseerde Intercity's (VIRMM1). In 2018 gaf 86% van de reizigers een 7 of hoger voor de Intercity's ten opzichte van 84% in 2017. Het oordeel over de Sprinters liet een duidelijke stijging zien: van 81% in 2017 naar 84% in 2018, vooral door de instroom van de nieuwe Sprinters van het type Flirt.

### Schone treinen

NS wil dat reizigers kunnen reizen in schone treinen. Daarom reinigen we het interieur dagelijks. 68% van de reizigers gaf de reinheid van treinen vorig jaar een 7 of hoger (2017: 62%). Afgelopen jaar hebben we ons erop gericht om treinen 's ochtends schoon te laten starten. Met ketenpartners hebben we gewerkt aan een betrouwbaarder logistiek plan om ervoor te zorgen dat treinen tijdig bij de schoonmaaklocatie aankomen en deze weer op tijd en schoon verlaten. Ook gedurende de dienst worden treinen schoongemaakt en worden toiletten in de trein beter schoongemaakt. Verder hebben we de schoonmaak van de vloeren in de gemoderniseerde dubbeldekker verbeterd. De reiniging van de buitenkant van de trein blijft een punt van aandacht. Door de druk op de logistieke planning komt het nog te vaak voor dat een trein niet door de wasstraat komt. NS werkt aan innovaties die het gemakkelijker maken om het vuil van de buitenkant van de trein verwijderden, zoals folie. Die innovatie hebben we nog niet doorgevoerd in verband met brandveiligheidsnormen. Afgelopen jaar hebben we een proef gedaan met een nanocoating op de trein. Als de resultaten bekend zijn, besluiten we of we hier een vervolg aan kunnen geven.

## Reisinformatie verbeterd

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	85,2%	83,2%	75,0%	80,0%

NS wil reizigers meer regie geven over hun reis van deur tot deur, ongeacht het vervoermiddel of de vervoerder. Reisinformatie speelt hierin een sleutelrol. Deze informatie moet correct, frequent, tijdig, consistent en actueel zijn, zodat reizigers betere keuzes kunnen maken. Jaarlijks geeft NS meer dan 500 miljoen reisadviezen over het reizen van deur tot deur, werkzaamheden en verstoringen. In 2018 gaven we in 85% van de gevallen in de trein en op het station tijdig informatie over ontregelingen. Dat was hoger dan in 2017 (83%). Meer inzet van automatische omroep op het station heeft voor tijdigere, duidelijkere en consistentere reisinformatie gezorgd tijdens ontregelingen. De centralisatie van de teams voor de bediening van borden en omroep op het station zorgde voor een eenduidige werkwijze en hogere kwaliteit. Op basis van informatie van ProRail over bijsturing van de dienstregeling geven we reizigers bij verstoringen een prognose over de verwachte duur van de verstoring. De actuele vertrektijden van bus, tram en metro op schermen in de OV-servicewinkels op het station zijn dit jaar op inhoud en weergave verbeterd voor een betere aansluiting op ander vervoer. Medewerkers van NS kunnen met de NS-app deur-tot-deurreisadvies verstrekken, dus ook over andere (bus)vervoerders. Eind 2018 is bovendien het contract voor treinvervangend busvervoer vernieuwd. In het nieuwe contract is het real-time volgen van de bussen opgenomen, waardoor het mogelijk wordt hierover actuele reisinformatie te verstrekken.

### Verbeteringen in de NS-app

NS heeft de informatie in de NS-app in 2018 verder ontwikkeld. Op basis van persoonlijke voorkeuren van reizigers ontvangen zij voor en tijdens de reis waarschuwingen over hun traject. NS biedt in de reisplanner actuele OV-reisadviezen inclusief bus, tram en metro, naast de treinreisadviezen van station naar station. Bij een verstoring geven we treinreizigers in de app nog geen alternatieve reismogelijkheden. We willen dit in 2019 realiseren.

### Reisinformatie in de treinketen

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Reisinformatie in de treinketen	85,0%	84,7%*	81,4%*	83,1%

\* Voor 2018 is deze indicator gewijzigd door technische correcties in de berekening en verandering van het referentiepunt, zie de toelichting onder Resultaten 2018.

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 2018 (85,0%) was hoger dan in 2017 (84,7%). NS heeft het afgelopen jaar actief gestuurd op tijdig melden van spoorwijzigingen en vertragingen bij de treindienstleiders. Ook zijn de reisinformatie-analisten getraind om sneller en beter tijdig te waarschuwen.

## Klantenservice en webcare

Aantal contacten per maand	Social media	E-mail	Telefoon
	86.621	25.157	153.484

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. In 2018 gaf 76% van de klanten de dienstverlening van Klantenservice een 7 of hoger (2017: 75%). Reizigers waarderen vooral de Livechat-functie. We hebben de chatfunctie uitgebreid, bijvoorbeeld met de mogelijkheid om bijlagen mee te sturen, zodat we onze reizigers nog beter kunnen ondersteunen en vaker in één keer kunnen helpen. De tijden waarop de chat beschikbaar is, zijn verruimd. Via de NS-app hebben we een proef gedaan met mogelijkheden voor reizigers om spontane en gevraagde feedback te geven, en voor medewerkers om deze feedback direct te ontvangen en op te volgen.

## Sociale veiligheid

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Klantoordeel sociale veiligheid in de trein en op het station	90%	88%	81%	83%

Het veiligheidsgevoel van reizigers op stations en in de trein is in 2018 gestegen. 90% geeft een 7 of hoger, tegenover 88% in 2017. Afgelopen jaar hebben we verschillende maatregelen genomen om de sociale veiligheid verder te verbeteren, zoals de inzet van camera's, Veiligheid & Service-personeel en particuliere beveiligers op stations waar reizigers zich onveilig voelen en waar feitelijk sprake is van criminaliteit of overlast. We werken hierin nauw samen met politie, gemeenten en overige vervoerders. Met onze partners hebben we in zogeheten veiligheidsarrangementen afspraken gemaakt om gezamenlijk acties uit te voeren om het veiligheidsniveau te verhogen. Zo zijn er bijvoorbeeld sinds 2017 op uitgaansavonden na 22.00 uur twee conducteurs op de trein en zetten we op overige avonden zogeheten flexibele service- en veiligheidsteams gericht in.

### Incidenten met agressie

Agressie-incidenten zijn niet te voorkomen, maar elk incident is er een te veel. NS stimuleert medewerkers om agressie-incidenten altijd te melden. Hier is in oktober, bij de Week van de Veiligheid nog eens extra aandacht aan besteed. Het afgelopen jaar zijn er binnen geheel NS 802 incidenten gemeld van agressie tegen medewerkers in de A-categorie. De A-incidenten betroffen merendeels vormen van bedreiging (285), daarnaast was er in 222 gevallen sprake van lichamelijk geweld. Verder was er sprake van weerspanning (183), bespugen (93), dreigen met een wapen (12) en in 7 gevallen van aanranding. Van het geüniformeerde personeel waren 753 medewerkers betrokken bij enige vorm van fysieke agressie. Dit is 17% hoger dan in 2017 (642).

Door het sluiten van poortjes treedt er een verschuiving op van incidenten in de trein naar het station. Het percentage medewerkers dat betrokken is bij agressie naar aanleiding van zwartrijden neemt af. Dit speelt met name in de trein. Daar staat tegenover dat de aanleiding voor aanspreken op gedrag en huisregels toeneemt. Dit speelt met name op stations, zowel voor het aanspreken op misbruik bij de poortjes als voor het aanspreken op andere overtredingen van huisregels en overlast. In de trein is het aantal agressie-incidenten in de A-categorie afgenomen met 15% ten opzichte van 2017. Op het station is het aantal gestegen met 21%. Op het station zijn incidenten beter beheersbaar. Ondersteuning van Veiligheid & Service, politie en/of hulpdiensten is daar eerder ter plaatse dan op een rijdende trein.

In 2018 waren er 206 letselgevallen als gevolg van agressie tegen medewerkers (2017: 183). Dit betreft voor het grootste deel licht letsel (91%). In 193 gevallen ging het om geüniformeerde medewerkers (2017: 183), waarvan 76% opgelopen is door Veiligheid & Service-medewerkers.

Als maatregel om het aantal incidenten een halt toe te roepen, heeft NS in de tweede helft van 2018 de bodycam voor Veiligheid & Service-medewerkers en beveiligers uitgerold. De bodycam draagt bij aan het veiligheidsgevoel van reizigers en medewerkers en er is sprake van een de-escalerend effect in lastige situaties.

## Internationale verbindingen

Samen met haar internationale partners verbindt NS Nederland met de grote steden en regio's in Duitsland, België, Frankrijk en Engeland. Afgelopen jaar steeg het aantal internationale treinreizen met 10% naar ruim 3,5 miljoen internationale reizen.

### Intercity Brussel

Sinds 9 april 2018 rijdt de Intercity Brussel over de hogesnelheidslijn. De trein rijdt 16 keer per dag: 12 keer per dag is Amsterdam Centraal aankomst- en vertrekstation, 4 keer per dag is dit Den Haag Holland Spoor. Met de introductie van de Intercity Brussel via de hogesnelheidslijn hebben reizigers tussen Amsterdam, Schiphol en België een half uur minder reistijd en heeft Breda voortaan een rechtstreekse verbinding met België.

### Thalys

Doordat nog meer Thalys-treinen met dubbele treinstellen rijden, is het aantal beschikbare zitplaatsen van en naar Parijs sinds december 2018 uitgebreid. Vanaf april 2019 doet de Thalys twee keer per dag de nieuwe bestemmingen luchthaven Charles de Gaulle en Marne-la-Vallée/Disneyland aan. Om dit mogelijk te maken, is per december 2018 de rechtstreekse Thalys-verbinding met Lille vervallen.

### ICE International en Intercity Berlijn

Een groot deel van 2018 stond in het teken van het samen met onze partners vormgeven van een aantrekkelijker vervoersaanbod naar Duitsland. Het ministerie van IenW heeft een quickscan laten uitvoeren naar de mogelijkheden om specifiek de verbinding naar Berlijn te verbeteren. 2019 zal in het teken staan van het verder vormgeven van deze stapsgewijze verbetering. Dat past in onze ambitie om binnen een afstand van 700 kilometer de internationaal trein een aantrekkelijk alternatief te laten zijn voor een vliegreis.

### Eurostar

Eurostar rijdt sinds 4 april 2018 met een directe treinverbinding vanaf Londen via de HSL-Zuid naar Amsterdam. De bouw van terminals op Amsterdam Centraal en Rotterdam Centraal is afgerond, maar de reis vanuit Nederland richting Londen verloopt voorlopig nog met een overstap voor paspoort- en bagagecontrole in de Eurostar Terminal in Brussel.

Eurostar en NS zijn in gesprek met de betrokken autoriteiten die hebben toegezegd om ernaar te streven uiterlijk per einde 2019 het wettelijk kader voor paspoortcontrole in Nederland overeen te komen. Eurostar heeft aangekondigd dat er vanaf juni 2019 dagelijks een derde trein bijkomt tussen Amsterdam en Londen.

## Betaalgemak in het openbaar vervoer

Met het programma OV-betalen willen we klanten meer keuze en gemak bieden voor het betalen van hun treinreis. In de toekomst kunnen reizigers bijvoorbeeld naast de OV-chipkaart ook in- en uitchecken met hun bankpas, creditcard, mobiele telefoon of misschien wel hun smartwatch. In 2018 hebben we met alle vervoerders, Translink en overheden samengewerkt om tot afspraken te komen over de invoering van nieuwe betaalmethoden en de ontwikkeling van de benodigde techniek daarvoor. De eerste stappen zijn dit jaar onder meer gezet met de introductie van NS Flex. Hiermee kunnen reizigers reizen op rekening en achteraf betalen voor hun treinreizen. Het is de bedoeling dat NS Flex het komende jaar verder wordt uitgebreid met producten en functionaliteiten, zoals gezinsspakketten en samenreiskorting.

In december is besloten om vanaf januari 2019 een pilot te starten voor reizen met de betaalkaart. De eerste reizigers kunnen dan vanaf medio januari hun reis bij NS betalen door in- en uit te checken met hun bankpas. De pilot vindt plaats op één traject en duurt in totaal 6 maanden. De resultaten zullen input zijn voor de besluitvorming over landelijke uitrol van deze betaalmethode.

Een andere proef, van het NOVB, onderzocht het enkelvoudig in- en uitchecken. Reizigers hoeven dan bij hun overstap op een andere vervoerder niet opnieuw uit- en in te checken. Het NOVB heeft geconcludeerd dat in de huidige OV-chipkaartwereld invoering van enkelvoudig in- en uitchecken niet aan de orde is. Wel wordt met andere vervoerders gekeken naar verdere uitwerking van het reizen met locatiebepaling (het zogeheten Swipe&Go).

### Groepsticket

Sinds januari kunnen groepen reizigers die er samen op uit gaan, gebruikmaken van het Groepsticket. Deze kaartsoort vervangt het Groepsretour, waarvan misbruik werd gemaakt door onder andere tussenhandelaren die geld verdienden aan het doorverkopen van de kaartjes. Met het nieuwe ticket is de terugreis flexibeler. Wel moet de hele groep vanaf nu met dezelfde trein reizen.

## Beter en meer: verbeteringen op en rond het spoor

In het programma Beter en Meer werkten 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 was de Verbeteraanpak Trein, waarin we hebben gewerkt aan hoogfrequent vervoer tussen Eindhoven en Amsterdam. Dit onderdeel is met de introductie van de tienminutentrein tussen Eindhoven en Amsterdam in 2018 afgerond. Het programmaonderdeel Be- en Bijsturing van de Toekomst richtte zich in 2018 op het zo snel mogelijk herstellen van de treindienst na een verstoring.

## Prettige tijdsbesteding

NS wil dat reizigers hun reistijd zo veel mogelijk ervaren als eigen tijd die ze nuttig kunnen besteden. NS werkt hier aan samen met de overheid, kennisinstituten, partners binnen de spoorsector, leveranciers, ontwerp bureaus, designers en reizigers. Zo heeft NS in 2018 nieuwe digitale functionaliteiten ontwikkeld en opgenomen in de NS Lab app voor een kleine groep testgebruikers. Geteste features zijn onder meer MindfulNS, een spoorquiz en podcasts. Ook hebben we met architectenbureau Mecanoo en interieur leverancier Gispen in 2018 een visie ontwikkeld op het treininterieur van 2025. Een conceptontwerp van deze visie is uitgewerkt in de vorm van een Virtual eXperience Lab en getoond op de Innovation Expo en Dutch Design Week.

Nieuw is ook de start van het programma Inspiring Journeys in 2018. Binnen dit programma werken we samen met partners aan diensten en faciliteiten die de reis van deur tot deur moeten verbeteren.

## Innovaties

NS wil koploper zijn in duurzame mobiliteit met een aantrekkelijk product. We stimuleren medewerkers, sectorpartners en stakeholders zoals leveranciers om samen met ons nieuwe technologieën, diensten en producten te ontwikkelen die de dienstverlening aan de reiziger verbeteren. De nieuwe Innovatieboard zorgt voor de coördinatie van de innovaties.

### Rijadvies voor machinisten

Machinisten krijgen ondersteuning met informatie over de te volgen snelheid van de trein, waardoor minder onnodige roodseinnaderingen en vertragingen ontstaan. In 2018 is het systeem Roltijd Advies verder verbeterd met onder andere nauwkeurigere positiebepaling en toevoeging van treintype. De uitrol is verwacht in 2019.

### Smartwatch

In 2018 testten conducteurs het werken met een smartwatch. Via een speciale app krijgt de conducteur kort voor vertrek een trilsignaal, zodat het vertrekproces op tijd start. De smartwatch telt terug, zodat de trein op de seconde precies kan vertrekken. Met de app heeft de conducteur dezelfde vertrektijd als de machinist en kunnen de collega's op de trein nog beter samenwerken. De uitrol van de smartwatch is gepland voor 2019.

### Treinen inzetten op basis van OV-chipkaartdata

Sinds december 2018 plannen we de inzet van treinen mede op basis van data van de OV-chipkaart. De gegevens bieden ons inzicht waarmee we treinen zo kunnen inzetten dat ze tegen gelijke kosten onze reizigers een verbeterde kans op een zitplaats bieden. De Sprinters van het type SLT rijden al sinds de zomer op deze manier.

Daarnaast hebben we in de NS-app de ZitplaatsZoeker gelanceerd. Die geeft aan waar in de trein nog lege zitplaatsen te verwachten zijn. Deze verwachting is gebaseerd op OV-chipkaartdata en op gewichtsmeeptunten op het spoor. De ZitplaatsZoeker is getest op het traject Arnhem-Den Bosch en is inmiddels ook beschikbaar op andere trajecten. We werken aan een landelijke uitrol.

### OV-gids voor persoonlijk reisadvies

NS heeft in 2018 voor een groep testgebruikers een app gelanceerd met persoonlijke, actuele en relevante reisinformatie voor tijdens de reis van deur tot deur. Gebruikers kunnen in de app hun geplande reizen in een reiskalender plaatsen. Voorafgaand en tijdens de reis krijgen ze actuele informatie over de volgende reisstap. Voor zes stations op de A2-corridor tussen Amsterdam en Eindhoven kunnen ze gebruikmaken van een plattegrond met looproute.

# Operationele prestaties



We willen reizigers een treindienstregeling bieden die aansluit bij hun behoefte aan een drempelloze en robuuste deur-tot-deur reis, samen met partners.

# Punctualiteit op het hoofdrailnet

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Reizigerspunctualiteit HRN 5 minuten	92,6%	91,6%	88,9%*	91,1%

\* Voor 2018 is deze indicatoren gewijzigd door een technische verandering in het meetsysteem, zie de toelichting onder Resultaten 2018.

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 was nog nooit zo hoog als in 2018: 92,6% (2017: 91,6%). Een recordaantal treinreizigers kwam op tijd aan op de bestemming. Een cijfer dat samenhangt met de punctualiteit is het aantal 'goede treindagen', een dag waarop meer dan 90% van de treinen op tijd rijdt. Reden in 2017 de treinen op 218 dagen op tijd, in 2018 gebeurde dit op 258 dagen.

De goede scores vinden hun oorsprong in het herontwerp van de dienstregeling in 2017 en de frequentieverhoging van het aantal treinen tussen Eindhoven en Amsterdam. De introductie hiervan liep soepel dankzij de zorgvuldige voorbereiding samen met ProRail. In het algemeen verliepen de wijzigingen in de dienstregeling beter dan vorig jaar, waardoor er niet of nauwelijks sprake was van een verslechtering van de prestaties. NS heeft in 2018 bovendien innovaties getest die punctualiteit verder kunnen vergroten, zoals de instapzone, rijadvies voor machinisten en aftellers bij overwegen.

## Invloed van het weer op punctualiteit

Op 18 januari leidde een zware storm tot het stilleggen van het treinverkeer omdat de veiligheid van passagiers niet meer kon worden gegarandeerd. Tussen april en augustus waren er door het warme weer storingen aan de treinen en het spoor. De punctualiteit was lokaal ook lager in februari, juli en augustus in verband met werk aan het spoor, onder andere in Zwolle, Zaandam, Weert en Gouda. Daar staat tegenover dat de gebruikelijke daling van de punctualiteit in de herfst afgelopen jaar beperkt was.

## Reizigerspunctualiteit 15 minuten op het hoofdrailnet

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Reizigerspunctualiteit HRN 15 minuten	97,7%	97,4%	96,7%	97,3%

De Reizigerspunctualiteit 15 minuten op het hoofdrailnet was over 2018 97,7% (2017: 97,4%). Deze kpi was nog niet eerder zo hoog. Net als bij de reizigerspunctualiteit 5 minuten had de invoering van de nieuwe dienstregeling een positief effect op de punctualiteit. Ook daarna hebben we wijzigingen doorgevoerd om enkele overstapmogelijkheden te verbeteren. De routes die het laagst scoren op deze kpi, waaronder de HSL-treinen, krijgen extra aandacht. Soms kunnen kleine verbeteringen in de dienstregeling tijdens het jaar zorgen voor een verdere verbetering van de betrouwbaarheid voor de reizigers.

## Punctualiteit op de HSL-Zuid

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid	82,5%	83,5%	82,1%*	84,1%

\* Voor 2018 is deze indicatoren gewijzigd door een technische verandering in het meetsysteem, zie de toelichting onder Resultaten 2018.

De reizigerspunctualiteit op 5 minuten kwam in 2018 uit op 82,5% (2017: 83,5%). Een verwachte dip vond plaats na de introductie van de IC Brussel en de Eurostar, die in 2018 op de HSL-Zuid zijn gaan rijden. Daarnaast is in 2018 de software geüpdatet door de leverancier van de HSL-treinen. Deze update bracht echter niet de gewenste verbetering in prestaties met zich mee door een fout in deze update. De hiertoe leidende korte strandingen komen tot uiting in lagere prestaties in punctualiteit in de tweede helft van 2018. Herstel van de fout lukte echter niet meer in 2018 en loopt nog door in 2019. Ondanks de verslechterde prestaties, haalde NS in 2018 wel de bodemwaarde voor deze kpi.

NS en ProRail blijven continu aandacht houden voor de prestaties van de HSL-Zuid. Aan het ministerie is een gezamenlijk langetermijnvisie op de HSL-Zuid aangeboden om duurzaam tot betere prestaties op de HSL-Zuid te komen.

## Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders op de belangrijke knooppunten	95,8%	95,0%	94,0%*	95,6%

\* Voor 2018 is deze indicator gewijzigd door uitbreiding van het aantal stations waarop wordt gemeten.

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 overstapstations. Het aantal overstapstations waarop wordt gemeten is in 2018 verhoogd van 18 naar 27. In 2018 kwam de score voor de kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders uit op 95,8% (2017: 95,0). Net als bij reizigerspunctualiteit laten deze prestaties zien dat de nieuwe dienstregeling goed uitvoerbaar is en dat de overstapmogelijkheden op andere vervoerders op orde zijn. Waar mogelijk wordt de dienstregeling gedurende het jaar aangepast om betere aansluitingen te realiseren.

## Zitplaatskans op het hoofdrailnet

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Zitplaatskans HRN	95,1%	95,0%*	94,3%	95,5%
Top tien drukke treinen	2,5%	2,4%	4,9%	4,0%

\* Dit cijfer is met 0,1% aangepast als gevolg van fysieke hertellingen van zitplaatsen in de trein.

Het aantal reizigerskilometers groeide in 2018 met 2,4% onder meer door de aantrekkende economie. Daardoor wordt het steeds drukker in de trein, zeker tijdens het traditioneel drukke najaar. NS streeft er naar dat reizigers tevreden zijn over hun kans op een zitplaats in de trein. We stemmen de beschikbaarheid van het materieel en het aantal (zit)plaatsen zo goed mogelijk af op hun behoefte. In 2018 kwamen er 5.000 zitplaatsen in onze treinen bij, onder meer door nieuwe treinen. Met nieuw materieel kunnen we treinen langer maken en frequenties

verhogen. In de spits is een zitplaats voor iedereen overal en altijd echter niet reëel. Het bieden van een hogere zitplaatskans in de spits blijft een grote uitdaging. Het prestatiecijfer staat onder druk door de toenemende reizigersaantallen. We lopen tegen de grenzen van de capaciteit van de infrastructuur aan en de beperkte beschikbaarheid van opstel- en behandelcapaciteit zorgt (op den duur) voor beperkingen. Zo leidt de toename van het aantal reizigers op sommige stations voor drukke perrons. Op lange termijn is de oplossing het vergroten van de perroncapaciteit, op korte termijn nemen we samen met ProRail maatregelen zoals medewerkers op de perrons of LED-schermen voor hulp bij snel en gespreid instappen. Afgelopen jaar introduceerden we daarnaast de ZitplaatsZoeker in de NS-app.

## Zitplaatskans in de spits op het hoofdrailnet

De zitplaatskans in de spits op het hoofdrailnet bedroeg in 2018 95,1%. Dit is 0,1%-punt hoger dan in 2017, bij een groeiend aantal reizigers. Met de dienstregeling 2018 biedt NS meer zitplaatsen op de verbindingen Eindhoven-Venlo en op Amersfoort-Rotterdam/Den Haag. In 2018 introduceerden NS en ProRail de frequentieverhoging van vier naar zes Intercity's per uur tussen Eindhoven en Amsterdam. Deze frequentieverhogingen helpen om op de drukste spitsmomenten meer vervoercapaciteit te kunnen bieden.

Naast frequentieverhogingen hebben we reizigers beter geïnformeerd over de drukte per trein, zodat zij bij het plannen van hun reis de afweging kunnen maken om met rustigere treinen te reizen. Daarvoor hebben we proeven gedaan met extra kortingen voor reizigers die de spits mijden. Prijsprikkels zijn een effectieve maatregel om de hyperspits te ontlasten, zo blijkt uit deze proeven. In het concept Klimaatakkoord (21 december 2018) is opgenomen dat NS in 2019 samen met het ministerie van IenW een voorstel maakt voor een pilot over vraagsturing, waaronder prijsprikkels. Andere vervoerders en consumentenorganisaties zullen hier bij worden betrokken. Verder hebben we met stakeholders gezocht naar oplossingen voor drukke treinen op de drukste momenten in de spits. De Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN), Radboud Universiteit en het ROC Nijmegen pasten in 2018 bijvoorbeeld de collegetijden aan. Ten slotte werkt NS er aan dat de dienstregeling beter volgens planning wordt uitgevoerd en dat meer treinen op het juiste moment en op de juiste plaats beschikbaar zijn.

Ondanks alle inspanningen is de verwachting dat het ook de komende periode in de spits nog druk in de trein.

## Zitplaatskans op de top 10 van drukke treinen

De top 10 van drukke treinen was in 2018 2,5%. Dit was 0,1%-punt slechter dan in 2017. Dit percentage geeft de kans weer dat een reiziger tijdens de spits geen vervoerplaats heeft op een van de vooraf geselecteerde 10 drukste trajecten. Door reizigersgroei en de onmogelijkheid om treinen te kunnen verlengen scoren sommige verbindingen slechter dan in 2017.

## Zitplaatskans in de spits op de HSL-Zuid

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Zitplaatskans in de spits (HSL-Zuid)	94,0%	96,0%*	91,2%	94,9%

\* Dit cijfer is met 0,8% aangepast als gevolg van fysieke hertellingen van zitplaatsen in de trein.

De kans op een zitplaats in de spits op de HSL-Zuid was in 2018 94,0%. Dit is lager dan in 2017 (96,0%). Oorzaak hiervan was de forse reizigersgroei van 15% op de treinverbinding tussen Amsterdam en Rotterdam.

In het eerste halfjaar van 2018 is de IC Brussel verlengd van zes naar zeven rijksturen. In augustus hebben we de spitsstrein tussen Breda en Amsterdam met 3 rijksturen verlengd waardoor veel meer reizigers kunnen zitten. Daarnaast hebben we verschillende maatregelen genomen om de reis informatie te verbeteren. Reizigers krijgen bij het plannen van hun reis informatie over de drukte per specifieke trein, zodat zij andere keuzes kunnen maken. Dit gebeurt onder meer via de drukte-indicator in de NS-app. Daarnaast bieden we korting op de IC direct-toeslag voor reizigers die de spits mijden. Medewerkers op de perrons stimuleren betere spreiding over de trein en medewerkers Veiligheid & Service waken grijs- en zwartrijders. De sterke reizigersgroei op de HSL-Zuid blijft een uitdaging voor NS. Uitval en vertraging van de drukke spitsstreinen raken direct veel reizigers. Een dag met vertragingen en uitval op de HSL-Zuid heeft direct een grote impact op deze prestatie-indicator gezien het relatief kleine aantal treinen. Via een verbeterprogramma sturen NS en ProRail op reductie van uitval en vertraging. Ondanks de uitdagingen die gepaard gaan met de reizigersgroei, is in 2018 boven de bodemwaarde gepresteerd.

### Capaciteitsgroei

In 2019 neemt de reizigersgroei naar verwachting verder toe. Met het toevoegen van één extra trein per uur vanaf december 2018 en het (vanaf begin 2019) uitbreiden met een extra rijksture van elke Intercity direct realiseren we voor 2019 een capaciteitsuitbreiding van bijna 20%: elk uur zijn er dan voor reizigers 850 stoelen extra beschikbaar. Hiermee is voorlopig de maximale capaciteit van de NS-treinen op de HSL-Zuid bereikt. De verwachte reizigersgroei is echter nog groter waardoor de reiziger nog steeds een drukke trein ervaart. Vanaf de dienstregeling 2021 gaat de door NS bestelde Intercity Nieuwe Generatie op de HSL-Zuid rijden. Vanaf december 2018 is de IC Brussel als vijfde trein op de HSL-Zuid gaan rijden, naast de vier binnenlandse treinen. Hierdoor is er ook hier meer capaciteit beschikbaar om de zitplaatskans te verhogen.

## Nieuw en gemoderniseerd materieel

NS verzorgt elke werkdag ruim 1,3 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 van treinen. Bewezen technologie, duurzaamheid en comfort voor de reiziger staan voorop. Omdat de beschikbaarheid van treinen is toegenomen, ervaren reizigers meer zitplaatsen en meer comfort. De totale investering in de aanschaf en modernisering van materieel bedraagt € 3,5 miljard tot en met 2022.

### Modernisering van Intercity's

NS moderniseert tot en met 2020 in totaal 80 dubbeldekkrestellen (VIRMm1) met 415 rijksturen. In maart 2018 kondigde NS de modernisering aan van nog eens 45 dubbeldekkers van het type VIRM 2/3. Daarbij gaat het om 242 rijksturen met 24.500 zitplaatsen. Deze trein krijgt comfortabele stoelen, moderne verlichting, oplaadvoorzieningen in 2<sup>e</sup> en 1<sup>e</sup> klas en kunst. De eerste vernieuwde treinen uit deze serie gaan vanaf 2021 het spoor op.

## Vernieuwing Sprinters

In augustus kwamen de eerste vernieuwde Sprinters (type SLT) met toilet en schuifrede op het spoor. In deze treinen is ook de bekleding van alle stoelen vernieuwd. Tot eind 2018 deden we ervaringen op met de vernieuwingen van deze treinen, daarna is de ombouw van de gehele serie gestart. In 2019 krijgen alle SLT's nieuwe, kunstlederen bekleding. Naar verwachting zijn eind 2021 alle 131 treinstellen vernieuwd.

## Nieuwe Sprinters

Sinds 9 december 2018 rijden de eerste van de 118 bestelde nieuwe Sprinters van de Spaanse treinfabrikant CAF op het spoor. De treinen worden stapsgewijs in het noorden en westen in de dienstregeling ingepast. In december 2018 bestelde NS nog eens 88 nieuwe Sprinters van CAF. Hiermee breiden we het aantal zitplaatsen uit met nog eens zo'n 15.000. Hiermee is een investering gemoeid van circa € 400 miljoen. Met deze bestelling komt de totale NS-investering in nieuwe en gemoderniseerde treinen op zo'n € 3,5 miljard.

## Opening productiehal nieuwe Intercity

Treinfabrikant Alstom opende in november in Polen de productiehal voor de Intercity Nieuwe Generatie. Dit zijn de nieuwe, snelle Intercity's van NS die vanaf 2021 gaan rijden. In 2019 komen de eerste treinen uit de fabriek en start het traject van testen, toelaten en opleiden. Deze snelle (max. 200 km/u), enkeldeks-treinen zijn zowel geschikt voor het conventionele spoor (hoofdrailnet) als de hogesnelheidslijn. In totaal gaat het om 25.000 extra zitplaatsen. Met onder meer (rolstoeltoegankelijke) toiletten, wifi, reisinformatieschermen, gescheiden afvalinzameling, ledverlichting met Intelligent Light Control, (USB-)stopcontacten in 1e en 2<sup>e</sup> klas, een schuifrede voor betere toegankelijkheid en extra bagageruimte is de trein voorzien van alle gemakken voor onderweg.

## Onze treinen

	Aantal wagons per 1-1-2019	Zitplaatsen
SGM	87	16.866
SLT	131	34.562
SNG	28	4.965
DDAR	17	7.329
Flirt	58	10.564
ICRmh	36	22.355
VIRM	176	86.773
ICMm	137	34.562
DDZ	50	23.224
ICNG	0	79 treinen besteld. Stromen 2020-2022 in.
DDM1	9	5.292
<b>Totaal</b>	<b>729</b>	<b>246.756</b>

## Beschikbaarheid van treinen

In 2018 onttrok NS dagelijks gemiddeld 12,4% van de treinen voor onderhoud, reparatie en revisie (2017: 11,4%). Daarmee presteerden we beter dan de norm van 13,3% per jaar en voldeden we aan wat er voor de dienstregeling nodig is. Voornaamste redenen van de stijging zijn extra onttrekking voor modernisering van het materieel en verdere verbeteringen van materieelprestaties. We werken eraan om dit percentage verder te verlagen, om zo het aantal zitplaatsen voor de reizigers te verhogen.

## Realtime monitoring

NS meet de condities van het materieel met sensoren in de trein. Zo kunnen we direct zien hoe het met een trein gesteld is, bijvoorbeeld of er een storing dreigt, of dat een trein naar een onderhoudslocatie moet voor herstel. Omdat we realtime kunnen kijken, kan de machinist ook beter en sneller advies krijgen bij verstoringen en daarmee de vertraging beperken. Afgelopen jaar heeft NS realtime monitoring technisch gerealiseerd voor een eerste treinserie en vanaf 2019 nemen we dit in gebruik en zullen meer treinseries volgen. Het gaat hierbij om ruim 350 bestaande treinen en daarnaast bij al het nieuwe materieel dat instroomt.

## Samenwerking bij (on)geplande buitendienststellingen

Het is belangrijk dat het spoor wordt onderhouden en vernieuwd. Dit kan hinder opleveren voor reizigers. In maart was er gedurende 3 weken beperkt treinverkeer mogelijk in de omgeving van Rotterdam. In februari, juli en augustus was sprake van vervangend busvervoer in verband met werkzaamheden bij Zwolle, Zaandam, Weert en Goes. We werken met ProRail en de andere vervoerders intensief samen om hinder te beperken en zo mogelijk reizigers alternatief vervoer te bieden. Ook informeren wij reizigers tijdig en proactief over buitendienststellingen via onder meer de website en de NS-app. Werk aan het spoor vindt zo veel mogelijk 's nachts plaats, in het weekend en in vakantieperiodes.

Dit zal ook de komende jaren nog spelen. NS werkt samen met ProRail om de Randstad goed bereikbaar te houden tijdens geplande werkzaamheden in de metropool Amsterdam. Het is onze intentie om hinder voor reizigers niet verder te laten toenemen.

## Dienstregeling 2019

De dienstregeling 2019 is vrijwel gelijk aan de dienstregeling in 2018. Door de verwachte groei van het aantal reizigers zijn treinen op een aantal trajecten verlengd. Ook stromen tot begin 2023 gefaseerd 206 nieuwe Sprinters in. Verder zijn vanaf een aantal stations meer treinen gaan rijden. Tussen Amsterdam Centraal en Rotterdam Centraal rijden vanaf 2019 zeven dagen per week vijf in plaats van vier Intercity's per uur over de hogesnelheidslijn. In de nachten van vrijdag op zaterdag en van zaterdag op zondag rijdt er een extra Intercity op het traject Den Haag Centraal-Gouda-Utrecht Centraal.

Op een aantal trajecten is de reistijd korter geworden. Door betere overstapmogelijkheden op Gouda is de reistijd Gouda-Utrecht Centraal met de Sprinter tot 9 minuten korter. Tussen Woerden en Den Haag Centraal en Rotterdam Centraal is de reistijd voor de helft van de verbindingen 8 minuten korter. Op sommige trajecten is in 2019 sprake van enkele minuten extra reistijd. Dat geldt bijvoorbeeld voor de Thalys tussen Amsterdam Centraal en Schiphol en tussen Parijs en Amsterdam. Door gewijzigde vertreksporen en -tijden op station Gouda is er een kleine groep reizigers die langer onderweg is doordat zij langer moeten wachten op hun overstap.

## Nieuw station Lansingerland-Zoetermeer

Met ingang van de nieuwe dienstregeling stopt vier keer per uur de Sprinter Den Haag Centraal-Gouda op het nieuwe station Lansingerland-Zoetermeer.

## Toegankelijkheid

NS wil dat iedereen onbelemmerd kan reizen. We maken het reizigers zo gemakkelijk mogelijk om zelfstandig te reizen en bieden hulp waar nodig. Toegankelijkheid komt aan bod bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Het merendeel van de toegankelijkheidsmaatregelen draagt de doelgroep zelf aan. Ook tijdens de ontwikkeling van de maatregelen werken we nauw samen met mensen met een beperking. In juni introduceerde NS een nieuw boekings- en reisbewakingsstelsel voor reisassistentie. Dit stelsel maakt het boeken van reisassistentie eenvoudiger en stelt klanten in staat om het verloop van hun reis in

de gaten te houden. In 2018 hebben we negen extra stations voorzien van reisassistentie. Dit gebeurde op de stations Bloemendaal, Akkrum, Olst, Amersfoort Vathorst, Dieren, Ravenstein, Rilland-Bath, Hillegom en Wormerveer. In maart 2019 wordt station Rhenen hieraan toegevoegd. Ook zijn we een proef gestart voor reizigers met een visuele beperking waarin ze op drie stations begeleiding krijgen naar hun aansluitende trein of bus. Steeds meer Sprinters hebben een schuifrede. In 2018 was 22,1% van de Sprinters zelfstandig toegankelijk (doel 2019: 52,9%). In combinatie met een perron op gelijke hoogte, wordt het voor rolstoelgebruikers op steeds meer stations mogelijk om zelfstandig in te stappen. Hier geven we reizigers reisinformatie over.

## Spoorwegveiligheid

Om de spoorwegveiligheid te vergroten, heeft NS één geharmoniseerd veiligheidsbeheersysteem ('1VBS') voor het hele bedrijf ingevoerd. Hiermee zorgen we voor heldere en eenduidige processen, wat de spoorwegveiligheid bevordert. Het systeem doorloopt een continu verbeterproces. De Inspectie Leefomgeving en Transport heeft in 2018 een audit uitgevoerd op het 1VBS voor de hercertificering van de verschillende spoorwegondernemingen van NS. We hebben een nieuw veiligheidscertificaat gekregen.

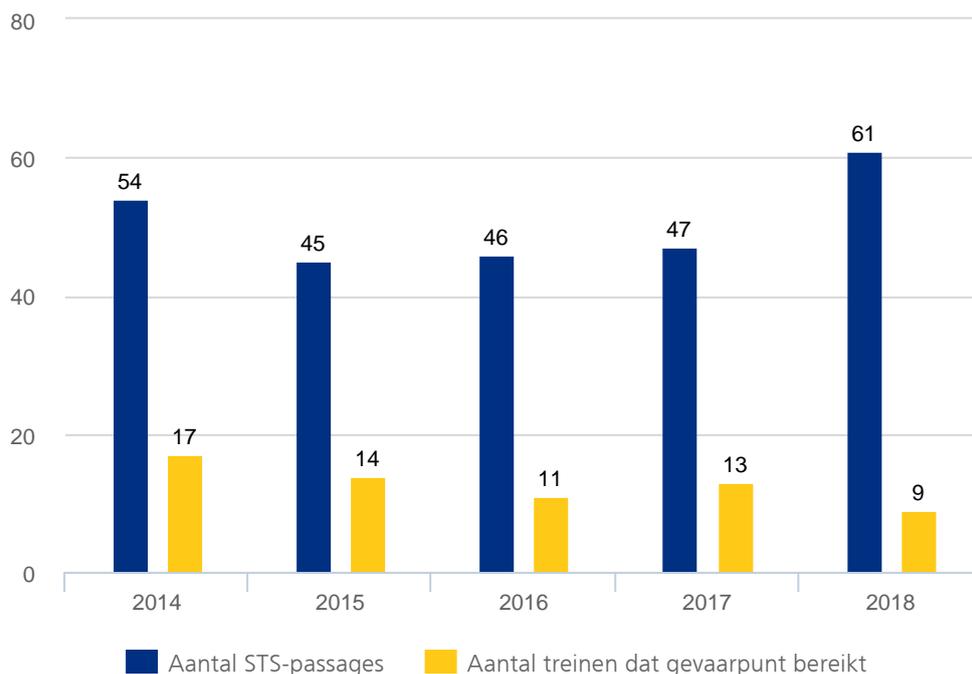
### Passages rood sein

Het aantal niet-technische passages van een rood sein (STS) is een indicator voor spoorwegveiligheid. Het aantal STS-passages kwam in 2018 uit op 61 (2017:47). Bijna de helft (28) van de STS-passages in 2018 zijn ontstaan met lege treinen bij het rangeren en bij het overbrengen van een lege trein van het ene naar het andere station. NS en ProRail onderzoeken de oorzaak van deze toename.

Het aantal STS-passages van treinen met reizigers bleef met 33 gelijk aan 2017. Het aantal keren dat het zogenaamde gevaarpunt werd bereikt, zoals een wissel, nam af van 13 keer in 2017 naar 9 keer in 2018.

Het systeem ORBIT, dat machinisten waarschuwt als ze te hard op een rood sein af rijden, kan STS-passages voorkomen. Daarnaast geeft data uit ORBIT inzicht in risicovolle situaties en ontwikkelingen, zodat we maatregelen kunnen nemen die ingrijpen vóórdát een incident plaatsvindt. In 2018 heeft NS het systeem ORBIT ingebouwd in de treinen van het type VIRM, ICM, SGM, DDZ en SLT. De inbouw van SLT loopt door tot in 2019.

## Vijfjarentrend STS



## Remcriterium

NS heeft in 2017 het principebesluit genomen om het remcriterium (het technisch afdwingen van sterkere remming bij het naderen van een rood sein) van het IC-materieel te verzwaren, te beginnen met de VIRM. In 2018 werkte NS dit besluit verder uit om te bepalen wanneer aanpassing van de VIRM-treinen en de dienstregeling mogelijk is.

Afgelopen jaar is op verschillende locaties ATB-w (Automatische Treinbeïnvloeding-verbeterde versie) aangelegd. Daarnaast hebben we in 2018 vervolg gegeven aan onderzoek naar de impact op werkbelasting en afleiding. We hebben eye-trackingonderzoek en simulatoronderzoek voorbereid. Daarmee krijgen we inzicht in de impact van devices zoals tablets in de cabine op kijkgedrag van machinisten. Het onderzoek wordt in 2019 uitgevoerd.

## Rijden met ERTMS

ERTMS (European Rail Traffic Management System) is een Europees treinbeveiligingssysteem dat wordt ingevoerd op het Nederlandse spoor. Het vergroot de mogelijkheid om verschillende systemen met elkaar te laten communiceren en verbetert 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. Pas daarna kan NS starten met het inkoopproces en vervolgens de inbouw in de treinen. Aanvullende maatregelen blijven nodig omdat nog niet de hele infrastructuur over ERTMS beschikt.

## 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.

## CO<sub>2</sub>-uitstoot

Sinds 2017 veroorzaakt het reizen met elektrische NS-treinen in Nederland per saldo geen CO<sub>2</sub>-uitstoot. De stroom die nodig is voor het rijden van treinen wordt opgewekt uit windparken in Nederland, België en Scandinavië. NS rijdt ook geen dieseltreinen voor reizigersvervoer meer op het spoor. Als er bij calamiteiten bussen nodig zijn, wordt er nog wel CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub>-uitstoot van reizen bij NS bedroeg over 2018 0,5 gram per reizigerskilometer (2017: 1,0 gr/rkm). In 2018 heeft NS de aanbesteding klimaatneutraal vervangend busvervoer voor Nederland afgerond en een overeenkomst gesloten met twee busbedrijven. Voor de bussen die NS vanaf 1 januari 2019 inzet ter vervanging van treinen wordt biologische brandstof op basis van afval en reststromen gebruikt. Daardoor is vanaf 2019 de reis bij NS altijd volledig klimaatneutraal.

Naast de treinen hebben we in 2017 ook het elektriciteitsverbruik van alle gebouwen van NS in Nederland volledig vergroend met windenergie. Gas voor onze gebouwen werd voor 50% groen ingekocht en zal in 2020 klimaatneutraal zijn.

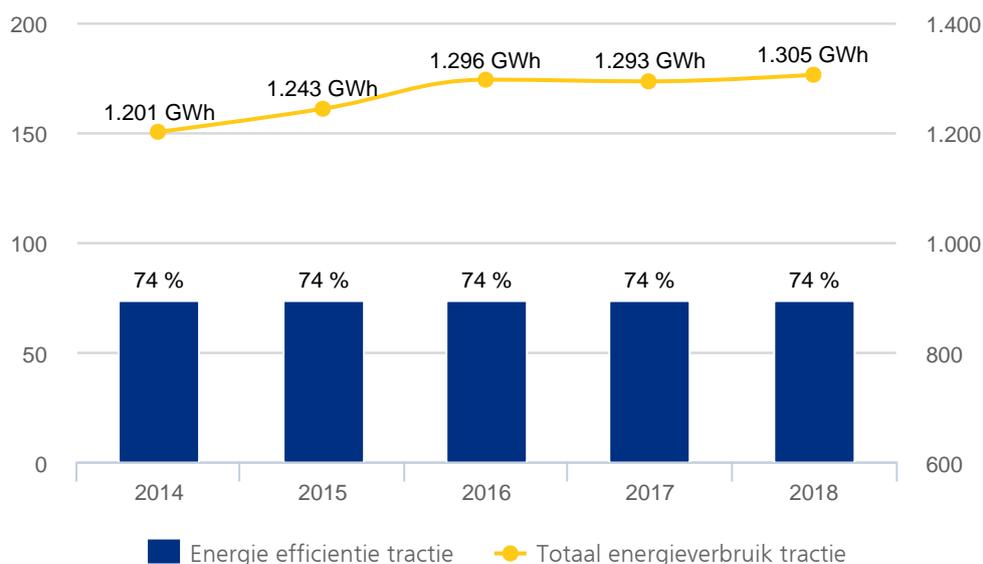
We stooten in Nederland in 2018 directe emissies (scope 1) uit bij het energieverbruik met gas in onze gebouwen en brandstof van onze bussen. Dit was 14,1 kiloton CO<sub>2</sub> (25,6 in 2017). De indirecte emissies (scope 2) als gevolg van het verbruik van warmte van onze gebouwen was 0,6 kiloton CO<sub>2</sub> (0,6 in 2017). Aan het begin van de concessie in 2015 waren de CO<sub>2</sub>-emissies respectievelijk 77 kiloton (scope 1) en 487 kiloton (scope2). In totaal hebben we sindsdien dus ruim 0,5 megaton CO<sub>2</sub>-uitstoot voorkomen.

## Energieverbruik

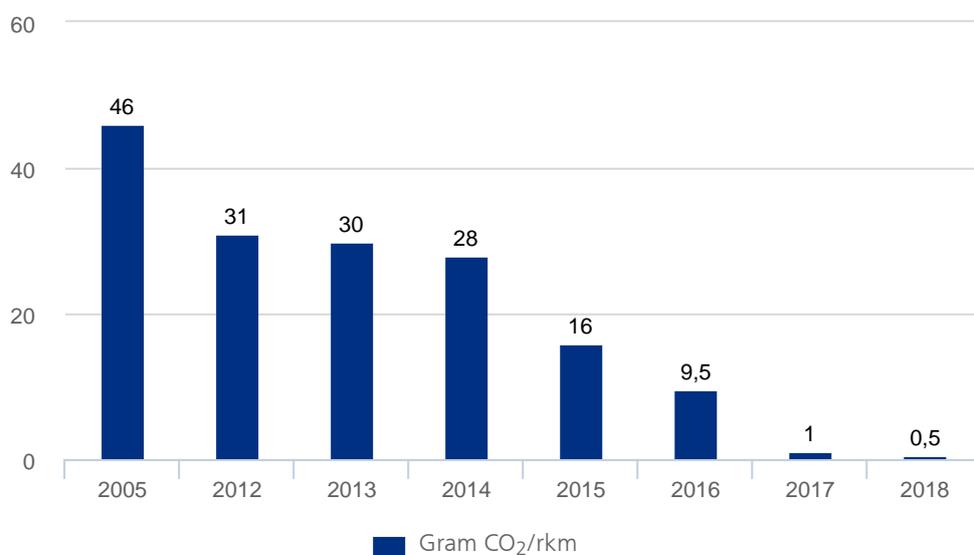
NS verbruikt de energiebronnen elektriciteit (1.358 GWh), diesel (3,2 miljoen liter), warmte (36,6 TJ) en gas (6,5 miljoen m<sup>3</sup>) voor de treinen, bussen, stations, werkplaatsen en kantoren. Omgerekend naar GWh is dit in totaal 1.457 GWh energie waarvan 1.386 GWh groene energie. Met onze Warmte Koude Opslag wekken we zelf het equivalent van 24 GWh aan warmte en koude op.

In 2018 is voor reizen bij NS gemiddeld 71,3 Wh energie per reizigerskilometer gebruikt. Dit is lager dan 2017 (71,6 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 en tijdelijk een beroep gedaan op ouder, minder zuinig materieel. Door instroom van nieuw en gereviseerd materieel en een iets hogere bezettingsgraad hebben we een bescheiden verbetering van de energie-efficiëntie gerealiseerd.

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



## Gram CO<sub>2</sub>-uitstoot per reizigerkilometer NS treinvervoer in Nederland



## Hergebruik van materiaal bevorderen, afval verminderen

NS gebruikt in treinen, werkplaatsen, stations en kantoren veel materialen. Ons streven is om hier zuinig mee om te gaan en ze een tweede leven te geven als wij er afstand van doen. Bij treinen en OV-fietsen kijken we bijvoorbeeld of ze door revisie langer mee kunnen. Als we producten of onderdelen afvoeren, kijken we of het mogelijk is om deze ergens anders te gebruiken. Anders zorgen we voor recycling van materialen. Onze ambitie is om met NS 100% circulair te worden. Dat willen we onder meer bereiken door:

- materiaalgebruik te reduceren;
- bij inkoop van materialen invulling te geven aan circulair inkopen;
- levensduurverlenging te onderzoeken;
- afval te scheiden: scheiden aan de bron wat moet en achteraf wat kan;

- afzetmarkt voor 'afgedankte' materialen te zoeken;
- organiseren van proceseigenaarschap (afvalmanager);
- samen te werken met belangrijke stakeholders zoals leveranciers en ProRail.

## Circulariteit van onze treinen

De materialen van de treinen van NS zijn na zo'n 20 jaar aan vervanging toe. Na modernisering kan de trein vervolgens weer zo'n 20 jaar dienst doen. NS moderniseert nu de dubbeldekstreinen van het type VIRM. Hierbij hergebruiken we 86% van de 'oude' trein, zoals casco, deuren, beeldschermen, trappen en voorruit. Onderdelen die daarna overblijven zamelen we zo goed mogelijk gescheiden in voor recycling: raamrubbers voor rubberen speeltegels, zijwanden en bagagerekken voor dijkversteving/oeverversterking.

In totaal krijgt ruim 97% van de materialen van de trein op deze manier een tweede leven.

Voor de laatste 3%, waaronder vloeren, plafonds en bekledingsdelen, zoeken we nog naar een toepassing. We onderzoeken bijvoorbeeld of het mogelijk is om van de vloerdelen bureaubladen te maken voor onze kantoren.

Na ongeveer 40 jaar stromen treinen uit. We kijken dan eerst naar verkoop van de volledige trein. Als dit niet kan, dan demonteren we waardevolle treinonderdelen voor hergebruik in andere treinen en voor de TechniekFabriek, het opleidingsinstituut voor NS-monteurs. Sommige waardevolle onderdelen stellen we beschikbaar voor het goede doel. In 2018 hebben we 64.000 kilogram materialen hergebruikt. Vervolgens gaan we over tot circulair slopen van de trein waarbij zo veel mogelijk van de materialen wordt omgezet tot nieuwe waardevolle grondstoffen. Denk aan de tl-verlichting, raamrubbers en metaal. De lessen en ervaringen bij modernisering en sloop nemen we mee in de circulaire specificaties voor de aanschaf van nieuwe treinen.

## Afval verminderen

Naast de slooptreinen had NS in 2018 circa 18 miljoen kilogram afval (2017: circa 18 miljoen kilogram). NS bevordert reductie van afval onder andere door reizigers te vragen kranten na het lezen in het bagagerek achter te laten. Als meer mensen één krant gebruiken, kunnen oplages omlaag. Sinds oktober 2018 krijgen reizigers bij 200 winkels op het station 25 cent korting op warme dranken met een zelf meegebrachte, herbruikbare beker. In 2018 is NS gestart met het plaatsen van watertappunten op stations waarmee ze hun eigen fles kunnen vullen. Dit vermindert plastic afval.

## Afval recyclen

In 2018 hebben de medewerkers in onze werkplaatsen 81% van het afval kunnen scheiden (2017:81%). Van ons afval wordt zo'n 4% als gevaarlijk afval afgevoerd. Het afval van onze stations en treinen hebben we voor 32% gescheiden aangeleverd (2017: 25%). Op 15 stations en in alle treinen kunnen reizigers papierafval scheiden. Onze retailmedewerkers scheiden op 100 stations papier en karton. Op 7 stations scheiden ze ook gft en etensresten voor biovergisting. Een deel van ons afval werd door een nascheidingsinstallatie gescheiden. In totaal werd in 2018 45% van al het afval van kantoren, werkplaatsen, stations en treinen gescheiden en aangeboden voor recycling (2017: 42%). Uiteindelijk lukt het onze afvalverwerkers om 44% te recyclen en 56% wordt verbrand met energierecuperatie. Een heel klein deel van ons afval (0,2%) moet gestort worden.

# Stations van wereldklasse



Stations zijn knooppunten van mobiliteit en leefbaarheid. Een plek om aan te komen, te vertrekken, of even wat langer te blijven. 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

NS Stations vernieuwt en verbouwt stations en investeert in extra service en voorzieningen voor de reiziger. NS Stations is verantwoordelijk voor de dagelijkse operatie van de stations en is actief als (gebieds)ontwikkelaar. Bij alles staat de beleving van de reiziger en gemakkelijke transfer centraal. NS Stations biedt op stations, afhankelijk van hun grootte, diverse voorzieningen aan bezoekers om er prettig te verblijven en tijd optimaal te besteden. Met toegankelijke en gastvrije medewerkers, reisinformatie over het gehele OV, goede bereikbaarheid en een makkelijke overstap op bus, tram, metro en OV-fiets. In 2018 zette de stijging van het landelijk klantoordeel over stations door: het percentage dat een 7 of meer geeft, steeg naar 76% in 2018 (2017: 73%). De grote stations behaalden in 2018 een score van 80%, de kleine stations noteerden 67%.

	2018	2017	2016	2015	2014
Klanttevredenheid stations	76%	73%	70%	67%	65%

## Gastvrij en prettig verblijf

In 2018 heeft NS Stations met partners wederom veel stations verbeterd. We hebben geïnvesteerd in faciliteiten die de gastvrijheid verhogen, ook op de kleine stations. Voorbeelden zijn betere parkeer- en stallingsmogelijkheden voor fiets en auto, en voorzieningen waarmee bezoekers hun tijd op het station prettig kunnen doorbrengen. We zoeken naar geschikte invulling voor leegstaande ruimtes op het station om de beleving en sociale veiligheid te bevorderen met behoud van de eigenheid van het pand en met zorg voor ons erfgoed. Zo is station Geldermalsen geheel gerenoveerd. Elk station heeft sinds 2016 een stationsmanager, die verantwoordelijk is voor alle dienstverlening aan onze reizigers, huurders en stakeholders en het schoon, heel en veilig houden van het station.

### Verbeterde wachtvoorzieningen

In 2018 zijn op 19 stations wachtvoorzieningen aangepakt. Dit jaar hebben we de StationsHuiskamers op station Heerhugowaard, Alphen aan den Rijn, Den Helder, Assen en Goes geopend, waarmee het totale aantal stations met een StationsHuiskamer op 17 uitkomt. StationsHuiskamers bieden bezoekers een prettige plek met voorzieningen als koffie, stopcontacten, een toilet en reisinfo. De nieuwe StationsHuiskamers op de vijf genoemde stations zijn gevestigd in de ruimte waar voorheen Kiosk zat. De medewerkers van de voormalige Kiosk zijn nu gastvrouwen en gastheren van de StationsHuiskamer en een belangrijk aanspreekpunt voor de reiziger. Ook in 2019 bouwen we nog zo'n 7 Kiosken om naar een StationsHuiskamer op met name kleinere stations door heel Nederland. Op station Cuijk is de wachtruimte in het stationsgebouw uit 1882 gerenoveerd. Karakteristieke elementen en constructies zijn in de oude glorie hersteld. Voor eten en drinken kunnen bezoekers terecht in het nieuwe café.

### Toiletten op stations

Toiletten zijn een belangrijke basisvoorziening voor gastvrije stations. Toiletvoorzieningen maken we veiliger, comfortabeler en toegankelijker voor de reiziger, met een herkenbare kwaliteit en serviceconcept. Op 21 grotere stations heeft NS Stations deze toiletten in concessie uitgegeven aan Sanifair. In 2018 hebben we op station Den Haag Holland Spoor een nieuwe Sanifair-locatie geopend. De toiletten beschikken over een mindervalidetoilet, nachttoilet en *familyroom* en zijn te vinden op een locatie die is afgestemd op de toekomstige nieuwe transfertunnel. Eind juli was de opening van een nieuw Sanifair-toilet op station Tilburg en na de zomer startte de realisatie van een derde locatie op Amsterdam Centraal.

## Watertappunten op stations

NS wil op alle stations in Nederland gratis drinkwater aanbieden aan OV-reizigers. Daarom is NS gestart met de aanleg van drinkwatertappunten op 222 stations in Nederland. Het eerste tappunt is eind oktober in gebruik genomen op station Alkmaar. Het is de bedoeling dat eind 2019 90% van alle treinreizigers in Nederland op zijn of haar reis langs een watertappunt komt. NS investeert ruim € 3 miljoen om de watertappunten te realiseren en de komende 10 jaar te onderhouden. Met dit initiatief wil NS het drinken van kraanwater verder stimuleren en daarmee ook direct bijdragen aan het verminderen van het afval van plastic flessen.

## Stemmen op het station

In 2018 konden reizigers op een recordaantal stations hun stem uitbrengen voor de gemeenteraadsverkiezingen of het raadgevend referendum. De mogelijkheid om op het station een stemlokaal in te richten is belangrijk voor gemeenten en voor NS in het kader van gastvrijheid.

## Schone stations

NS Stations is verantwoordelijk voor het schoon en sneeuwvrij houden van alle stations, ongeacht welke vervoerder op het station stopt. Reizigers oordeelden positiever over de reinheid van stations. 80% gaf in 2018 een 7 of hoger tegenover 78% het jaar ervoor. Uit onderzoek blijkt dat bezoekers sommige aspecten van de schoonmaak, zoals vloeren, banken en prullenbakken, belangrijker vinden dan andere. Extra aandacht hiervoor heeft de klanttevredenheid verbeterd.

## Stations in verbouwing

Op 22 maart is station Eindhoven officieel geopend. Na een ingrijpende verbouwing van 5 jaar hebben reizigers de ruimte en de faciliteiten die passen bij een station van nu en de toekomst. We legden een ruime passage aan naast de oude tunnel, met winkels, roltrappen en liften, kunst en veel wachtruimte. Dit is gebeurd met behoud van het iconische monumentale stationsgebouw, dat in oude glorie is hersteld.

In 2018 waren 13 stations in verbouwing, waaronder Harderwijk, Assen en Driebergen-Zeist. De verbouwingen verlopen voorspoedig en sommige zijn afgerond. Het nieuwe station Amsterdam Zuid groeit van 1.750 naar 5.400m<sup>2</sup>. Het wordt een overzichtelijk station met een gelijkvloerse vrije doorgang en extra brede passages, die toegang geven tot trein- en metroperrons, bewaakte fietsstallingen, kaartverkoop, winkels en overige stationsvoorzieningen. Aan de buitenzijde van het station komen overdekte looproutes met voorzieningen voor taxi, bus en tram. Het voorzieningenaanbod wordt vergelijkbaar met Utrecht Centraal en Rotterdam Centraal. Alle lessen van recente grote stationsverbouwingen zoals Breda, Den Haag Centraal, Utrecht Centraal en Arnhem Centraal zijn verwerkt in het ontwerp. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om gefaseerd bouwen omdat 'de winkel' gewoon open blijft.

De gemeente Almere, NS, ProRail en de provincie Flevoland startten afgelopen jaar voorbereidingen voor verbetering van station Almere Centrum en de directe omgeving van het station. Almere Centrum is het grootste Intercitystation aan de Flevolijn en heeft daarmee een belangrijke functie in het openbaarvervoernetwerk van de stad en de regio.

## Ontwikkeling van stationsgebieden

De Cartesiusdriehoek, het voormalige werk- en rangeerterrein in Utrecht, moet de meest gezonde, OV- en fietsvriendelijke wijk van Nederland worden. De ontwikkeling van het gebied is gebaseerd op het Koersdocument dat door NS gezamenlijk met de gemeente Utrecht is opgesteld en unaniem door de gemeenteraad is aangenomen. Het ontwerp bouwt verder op ambities van NS en de gemeente Utrecht voor een gezond leven in een gezonde leefomgeving. Er verrijzen circa 2.600 woningen, een groot park, een school, een supermarkt, horeca en diverse andere voorzieningen. Blikvanger en epicentrum van de buurt wordt het historische CAB-gebouw, met onder meer plek voor een muzikale broedplaats en een brouwerij. De buurt en andere betrokkenen gaan de ontwikkelingen mede vormgeven.

Ook in Rotterdam wordt een terrein van NS herontwikkeld. Het gaan om De Boezembocht dat

ruimte gaat bieden aan de stadswijk Nieuw Kralingen. Het terrein is ontruimd. Bijzonder hierin was de online veiling van een betoncentrale.

NS Stations heeft in 2018 het gebouw The Globe en een ontwikkelplot aan de Waldorpstraat naast Den Haag Holland Spoor verkocht. NS Stations kocht The Globe zelf aan in 2015 aan voor de realisatie van het stationsproject Den Haag Holland Spoor. De realisatie hiervan is in 2017 gestart. Vorig jaar heeft NS Stations besloten The Globe weer op de markt te brengen aangezien deze aankoop niet behoort tot het strategisch vastgoed dat waarde toevoegt aan het station of zijn omgeving.

NS Stations investeert opbrengsten in het station en stationsgebied. Daarmee spelen we in op de vraag van de reizigers naar meer services en voorzieningen (bijvoorbeeld fietsenstallingen, toiletten, watertappunten). Ook bouwen we bijvoorbeeld extra wachtruimten voor het personeel van de diverse vervoerders.

## Veiligheid op het station

Net als andere jaren was ook in 2018 veiligheid van de bezoekers, medewerkers, kantoor- en winkelpersoneel op de stations een belangrijk speerpunt. Met veiligheidsrondes, veiligheidstargets, incidentonderzoek en communicatie werken we aan een veiligheidscultuur waarin we open zijn over veiligheidsrisico's en incidenten. Onze kennis over veiligheidsprogramma's delen we ook met onze huurders. Zo kunnen we van en met elkaar leren en processen verbeteren.

## Duurzaamheid op stations

Op station Utrecht Centraal en station Zwolle zijn in 2018 proeven gehouden om kartonnen wegwerpbekers te scheiden van het overige afval. De herinrichting van het fastfoodcourt op Utrecht Centraal bood de kans om hiervoor nieuwe afvalbakken te plaatsen. Op station Zwolle is een deel van de afvalbakken met een andere opening en nieuwe stickers geschikt gemaakt voor het inzamelen van wegwerpbekers. De proef draagt bij aan de ambitie van NS om in 2020 de hoeveelheid reizigersafval gereduceerd te hebben met 25% ten opzichte van 2014. 75% daarvan willen we gescheiden inzamelen zodat dit afval gebruikt kan worden voor recycling.

## Drempelloos reizen

Niemand reist alleen met de trein. Een reis begint meestal fietsend, soms lopend, met de auto of ander OV. Ook is de eindbestemming zelden het station zelf. Voor dat laatste stuk is er een OV-fiets, de bus, een deelauto. Om de trein aantrekkelijk te houden, investeren we in vervoer dat een goede aanvulling is op de trein. Zo maken we de reis voor en na de trein prettig en dragen we bij aan een gemakkelijke reis van deur-tot-deur.

## Fietsparkeren

Circa 45% van de treinreizigers komt met de fiets naar het station. Zij kunnen gebruikmaken van zo'n 143.000 bewaakte stallingsplaatsen, ruim 317.000 onbewaakte stallingsplaatsen en 12.500 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 60 fietsenstallingen, digitale verwijzing naar vrije plekken, gebruik van de OV-chipkaart en een uniforme uitstraling. In 2018 hebben NS Stations en ProRail met diverse gemeenten afgesproken deze services aan te bieden in de fietsenstallingen bij de stations. Daarnaast hebben we in 2018 nieuwe fietsenstallingen geopend op de stations van Maastricht, Utrecht Centraal (Knoopstalling), Amsterdam Zuid (Strawinsky-stalling) en Assen. In Leeuwarden hebben we de fietsenstalling uitgebreid.

## Zelfservice fietsenstalling

In enkele maanden tijd zijn in 2018 46 fietsenstallingen op stations omgebouwd naar het nieuwe zelfservice-fietsenstallingconcept. De stallingen hebben een nieuwe entree met transparante poortjes. Fietsers kunnen er elke eerste 24 uur gratis hun fiets stallen met hun OV-chipkaart. Waar nodig zijn fietsrekken bijgeplaatst, verlichting verbeterd en herstelwerk uitgevoerd. In Kampen is vanwege ruimtegebrek op het maaiveld een oude kelder verbouwd tot nieuwe zelfservice-fietsenstalling met 235 extra fietsparkeerplekken. Gemeente en provincie hebben deze renovatie van de kelderstalling mee gefinancierd.

## Fiets & Service

In 2018 openden we een Fiets & Service op station Maastricht, Apeldoorn, Zutphen, Assen en Nijmegen. De Fiets & Service dependance Breda Centrumzijde is opgeheven, hier is nog wel een Fiets & Service aan de Belcrumzijde. Fiets & Service is een formule voor fietsreparatie, fietsonderdelen en fietsaccessoires. In totaal waren er eind 2018 24 stations met Fiets & Service.

## OV Fiets

Reizigers maakten in 2018 4,2 miljoen ritten (2017: 3,1 miljoen) op de OV-fiets. We hebben in 2018 zo'n 1.000 OV-fietsen gerecycled en het aantal fietsen uitgebreid met 6.000 om te kunnen voldoen aan de groeiende klantvraag. Daarmee komt het totaal aan OV-fietsen eind 2018 op 22.500.

Op 1 januari 2018 was het 10 jaar geleden dat NS de service OV-fiets overnam. Ter gelegenheid hiervan organiseerden we een congres waarin we met partners als ProRail, ministerie IenW, gemeenten en provincies, zakelijke relaties, oud-stichtingbestuurders en (oud-)collega's terugkeken en vooruitblikten op de toekomst van deelfietsen, de beweging van bezit naar gebruik en de ontwikkelingen rond fietsparkeren en OV Fiets.

## Autoparkeren

6% van de treinreizigers komt met de auto naar het station en parkeert daar. In 2018 zijn er ruim 500 extra P+R-plekken bijgekomen op vijf stations. Het aantal P+R-plaatsen in stationsomgevingen is nu ruim 47.000 (2017: 44.000).

In de energieneutrale parkeergarage van station Driebergen-Zeist kunnen reizigers sinds december 2018 gebruikmaken van elektrische deelauto's. Zo kunnen zij de reis van deur tot deur zo duurzaam mogelijk maken.

## NS Zonetaxi

Sinds eind 2018 is NS Zonetaxi op 244 extra stations beschikbaar. Reizigers kunnen nu in totaal op 377 stations gebruikmaken van NS Zonetaxi. Online boeken en vooraf betalen via iDEAL maken het regelen eenvoudig. Het is niet meer nodig om je vooraf te registreren als lid van NS Zonetaxi. Het starttarief voor de eerste 2 kilometer is voor het eerst sinds 2012 gestegen. Redenen hiervoor waren de verhoging van het btw-tarief en kostenstijgingen. Het tarief van de zones na het starttarief is gelijk gebleven.

## Retail op het station

Voor het retailbeleid van NS is het uitgangspunt dat we aan de markt laten wat de markt inmiddels zelf ook kan. De formule voor HEMA op stations is per 1 oktober overgedragen aan HEMA B.V. In het voorjaar van 2018 hebben we een marktvraag gedaan voor de exploitatie van Broodzaak, Starbucks en Smullers. Het resultaat hiervan is dat de verkooppunten van Broodzaak per 1 december 2018 zijn overgegaan naar HMSHost, Starbucks per 1 januari 2019

naar cateringbedrijf SSP en Smullers per 1 februari 2019 naar Lagardère. Alle 1.300 medewerkers zijn geïnformeerd en gaan met vergelijkbare arbeidsvoorwaarden over naar de nieuwe eigenaar.

In lijn met de strategie blijft NS Stations de formules Kiosk (inclusief automaten), StationsHuiskamer, Railcatering, AH to go en Julia's zelf exploiteren.

### **Verbeteringen formules**

Afgelopen jaar zijn we gestart met de doorontwikkeling van de formules Julia's, Railcatering, Kiosk, automaten en StationsHuiskamer. Deze formules blijven ook binnen NS Stations.

# Activiteiten in het buitenland

# Abellio



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

## Kengetallen

	<b>Abellio UK (excl. Merseyrail)</b>	<b>Abellio Duitsland</b>
Aantal medewerkers	13.427	2.085
Omzet (€ miljoenen)	2.467	357

In 2018 realiseerde Abellio een omzet van € 2,82 miljard, waarvan € 2,47 miljard voor Abellio UK en € 357 miljoen voor Abellio Duitsland. Doordat West Midlands in het Verenigd Koninkrijk werd toegevoegd en het aandeel in WestfalenBahn is uitgebreid van 25% naar 100% in december 2017, vertoonde de omzet in 2018 een groei van € 706 miljoen. Met de start van Dieselnetz Sachsen Anhalt en Rhein Ruhr Express in Duitsland op 9 december 2018 en de groei van de bestaande concessies verwacht Abellio dat de omzet in 2019 verder zal stijgen. De gemiddelde koerswaarde van het Britse pond in 2018 daalde verder van 1,14 naar 1,13. Net zoals in 2017 wordt het omzetcijfer door deze wisselkoers beïnvloed. Als de wisselkoers van 2017 voor het Britse pond zou worden gehanteerd, zou de omzet van Abellio in 2018 € 24 miljoen hoger zijn uitgevallen.

Momenteel wacht Abellio UK op de beslissing over twee biedingen in het Verenigd Koninkrijk die in 2018 zijn uitgebracht op de concessies South Eastern (in samenwerking met Mitsui en East Japan Railway Company) en East Midlands.

# De strategie van Abellio



De strategie van Abellio is erop gericht bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen van NS en berust op drie pijlers: earn/verdienen, learn/leren en prepare/voorbereiden, en wel zo dat het risico van haar activiteiten in het buitenland en de resultaten die hiermee worden gerealiseerd effectief worden beheerst, mede door een portfoliobenadering. Vanwege de opgedane ervaring in deze markten en het rendement dat NS wil realiseren en heeft gerealiseerd, zullen de Nederlandse reizigers voordeel hebben van de activiteiten van Abellio in het buitenland.

## Prepare/voorbereiden

In het begin van het millennium besloot NS de gedereguleerde spoormarkt te betreden om zich op de liberalisering van de Europese markten voor te bereiden, in overeenstemming met wetgeving zoals het Vierde Spoorwegpakket van de EU. Sindsdien heeft Abellio een sterke positie verworven in het Verenigd Koninkrijk en op de regionale spoormarkt in Duitsland. 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. Daarnaast zoekt NS mogelijkheden die een bijdrage leveren aan het openbaar vervoer voor reizigers in Nederland, bijvoorbeeld door grensoverschrijdende verbindingen te realiseren samen met Abellio Duitsland (zoals Arnhem-Düsseldorf).

## Learn/leren

NS leert van de ervaringen die Abellio opdoet met haar activiteiten in een zeer concurrerende en commerciële omgeving. Tegelijkertijd gebruikt Abellio best practices uit Nederland in biedingen en bij exploitatie in het buitenland. Dit betekent dat zowel NS als Abellio leren van de ervaringen die met aanbestedingen en de exploitatie van concessies worden opgedaan.

## Earn/verdiene

Abellio streeft ernaar positieve, duurzame financiële resultaten te behalen door risico's effectief te beheersen en investeringen voor NS op een acceptabel niveau te houden. Het uiteindelijke doel is om een gevarieerd portfolio van langdurige inkomstenbronnen op te bouwen en solide resultaten te realiseren.

## Groeistrategie

Alle concessies van Abellio in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland zullen naar verwachting gedurende de contractperiode winst opleveren. Dat is het resultaat van onze doelgerichte aanpak om groei te bewerkstelligen en een effectief evenwicht tussen risico en resultaat te realiseren op basis van een portfolio van concessies. In het Verenigd Koninkrijk worden concessies voor reizigersvervoer aanbesteed als nettocontracten. Dat houdt in dat het risico van reizigersopbrengsten voor rekening komt van de vervoerder en dat eventuele subsidies worden berekend op basis van de kosten na aftrek van de inkomsten. In Duitsland worden de meeste concessies voor reizigersvervoer aanbesteed als brutocontracten. Het risico van reizigersopbrengsten komt dan voor rekening van de aanbestedende vervoersautoriteit en ontvangen subsidies zijn gebaseerd op de brutokosten van het contract.

## Risicokapitaal

In 2018 heeft Abellio gewerkt binnen het kader voor risicokapitaal dat in 2016 is overeengekomen met het Nederlandse ministerie van Financiën en NS. Binnen dit kader kunnen NS en Abellio buitenlandse activiteiten ontwikkelen waarbij aanvaardbare risico's en resultaten in evenwicht zijn. Het kader bepaalt hoeveel risicokapitaal kan worden geïnvesteerd in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Buitenlandse concessies brengen net als Nederlandse activiteiten (financiële) risico's met zich mee.

De Nederlandse Staat als aandeelhouder, vertegenwoordigd door het ministerie van Financiën, is met NS regels overeengekomen om de financiële exposure in buitenlandse activiteiten te beperken. Dit betekent in essentie dat er een bovengrens geldt voor het risicokapitaal dat NS als moederbedrijf van Abellio mag toewijzen aan de buitenlandse activiteiten van Abellio. Deze grens ligt op € 500 miljoen voor geïnvesteerd kapitaal en reguliere garanties. Het totale bedrag aan geïnvesteerd kapitaal en reguliere garanties bedroeg € 451 miljoen op 31 december 2018. Een aanvullend limiet van € 500 miljoen geldt voor de biedingen in het Verenigd Koninkrijk voor specifieke garanties van het moederbedrijf die de concessieverlener vereist van de uiteindelijke aandeelhouder. Deze garanties kunnen worden gezien als een voorwaardelijke kapitaalstorting die kan worden opgenomen in de vorm van achtergestelde

aandeelhoudersleningen om investeringen in de concessie te ondersteunen en de vereiste liquiditeitsratio's te behouden. Aan het begin van een concessie zijn geen kapitaalstortingen of investeringen in eigen vermogen vereist. De totale garanties van NS bedroegen € 326 miljoen op 31 december 2018, waarvan € 64 miljoen is opgenomen in de vorm van aandeelhoudersleningen.

# Abellio United Kingdom (UK)



## Beschrijving Britse spoor- en busmarkt

De Britse regering heeft de spoorwegen in 1993 geprivatiseerd. Sindsdien kennen de Britse concessieorganen contracten voor de exploitatie van Britse spoorconcessies toe aan private exploitatiemaatschappijen voor spoorwegvervoer (TOC's, Train Operating Companies) voor een bepaalde periode. In december 2018 waren er 23 TOC's met een concessie, waarvan er vier door de Abellio-groep worden beheerd. Dertien van deze concessies zijn toegewezen door het ministerie van Transport (DfT), maar sommige concessies (waaronder ScotRail en Merseyrail) zijn toegewezen door nationale/regionale concessieverleners.

De railinfrastructuur in het Verenigd Koninkrijk wordt onderhouden door Network Rail, dat in 2013 weer staats eigendom werd. De TOC's werken dagelijks samen met Network Rail aan een veilige en efficiënte exploitatie. Abellio rijdt de ScotRail-concessie onder een alliantieovereenkomst met Network Rail Scotland. Dit houdt in dat de managementteams nauw samenwerken. De alliantie voert projecten uit en stemt speerpunten voor ScotRail en Network Rail zo op elkaar af dat het openbaar vervoer in Schotland beter wordt en de dienstverlening aan de reiziger verbetert.

## Context van de huidige markt

Vanwege de toenemende frustratie door achterblijvende prestaties en (vermeende) hoge prijzen en prijsstijgingen, gaan er stemmen op voor radicale verandering van het Britse spoorstelsel, waaronder toenemende steun om spoorvervoer opnieuw te nationaliseren. Jaarlijkse prijsstijgingen worden als fors ervaren, maar deze zijn vooral het gevolg van de politieke beslissing jaren geleden om netwerkkosten door te berekenen naar de reiziger in plaats van de belastingbetaler. De achterblijvende prestaties, zoals punctualiteit, worden voor een belangrijk deel veroorzaakt door de infrabeheerder Network Rail, die al eigendom van de Britse staat is. De ontevredenheid bereikte een dieptepunt in 2018, met de invoering van de dienstregelingwijzigingen bij Northern, Govia Thameslink Railway en ScotRail. Daarnaast is duidelijk geworden dat de groei in het aantal reizigers en de daarmee samenhangende inkomsten sinds de privatisering voor een aantal concessies flink zijn afgenomen. Dat komt hoogstwaarschijnlijk door veranderende arbeidspatronen nu bijvoorbeeld meer mensen thuiswerken. Deze afgenomen groei in reizigers heeft ook de financiële druk op het systeem verhoogd.

Als reactie hierop heeft de Britse regering opdracht gegeven voor een onafhankelijke review van de Britse spoorsector. Bij het afkondigen hiervan bevestigde de regerende conservatieve partij het standpunt dat de private sector moet worden betrokken bij de exploitatie van de spoorwegen en dat de review nodig is als praktisch antwoord op uitdagingen, zoals de fragmentatie tussen spoor en trein, de aanhoudende slechte prestaties van Network Rail en de gevolgen van problematische arbeidsverhoudingen. Naar verwachting duurt de review tot eind 2019. Daarna volgen aanbevelingen voor wetgeving waarmee het systeem op lange termijn kan worden hervormd. Hoewel de regering heeft gesuggereerd dat veranderingen naar aanleiding van de review zullen worden doorgevoerd vóór de verwachte algemene verkiezingen in 2022, wijst niets erop dat bestaande concessies voortijdig zullen worden beëindigd.

Tegen deze achtergrond blijft Abellio UK zich bij alle activiteiten richten op de uitvoering van haar kerntaken. Abellio UK had in 2018 te maken met moeilijke omstandigheden, waardoor de punctualiteit minder was dan verwacht en het financieel rendement bij Greater Anglia en ScotRail lager uitviel. Desondanks heeft Abellio UK relatief stabiele prestaties geleverd en zal het onverminderde focus houden om de geplande verbeteringen te realiseren. Dit betekent dat Abellio UK een goede bijdrage kan leveren aan de hervorming van de Britse spoorsector. Abellio UK werkt hieraan mee door ervaringen en informatie te delen waarmee het reviewteam zich een goed beeld kan vormen van wat er nodig is voor een succesvolle spoorsector en welke problemen binnen het systeem moeten worden aangepakt.

## Brexit

Op 23 juni 2016 stemden de Britten voor vertrek uit de Europese Unie (Brexit). In maart 2017 maakte het Verenigd Koninkrijk officieel bekend dat het de EU wil verlaten onder artikel 50. Hiermee startte een periode van twee jaar waarin werd onderhandeld over de vertrekvoorwaarden. Als er vóór 29 maart 2019 geen overeenkomst is bereikt ('no-deal Brexit' of 'harde Brexit'), zijn alle primaire en secundaire wetten van de EU niet langer van toepassing op het Verenigd Koninkrijk, dat dan een 'derde land' wordt. De handelsvoorwaarden van de Wereldhandelsorganisatie worden van kracht tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU. Abellio UK is alleen actief in het Verenigd Koninkrijk en levert geen diensten voor internationaal, grensoverschrijdend reizigersvervoer. Alle benodigde exploitatielicenties (zoals licenties van de ORR, goedkeuring van treinen) zijn en blijven van kracht. Vanuit juridisch oogpunt heeft de Brexit geen directe invloed op de activiteiten van Abellio UK. Een harde Brexit zal niet van invloed zijn op bijvoorbeeld de benodigde licenties.

De waarde van het Britse pond ten opzichte van de euro is sinds de aankondiging van de Brexit met 15% gedaald van 1,31 (24-6-2016) naar een koers eind 2018 van 1,11. Abellio UK staat niet bloot aan wezenlijke valutarisico's. De enige gevolgen van een lagere koers zijn het omrekeningsrisico voor NS. Het omrekeningsrisico heeft gevolgen voor de omrekening van geïnvesteerd vermogen, balansposten en resultaten naar euro.

De Brexit kan gevolgen hebben voor de soepele invoer van nieuwe treinen en reserveonderdelen en bij een afremmende economische groei voor reizigersopbrengsten en rentabiliteit. In het geval van een harde Brexit kunnen de waarde van GBP en de economische groei verder afnemen. Contractuele- en andere maatregelen zijn getroffen om risico's te beperken. Abellio UK vertrouwt erop dat alle ambities kunnen worden gerealiseerd, ongeacht de uitkomst van de Brexit, hoewel een harde Brexit de omzetgroei zal afremmen en impact zal hebben op het resultaat van Abellio UK.

## Regionale busmarkt

De regionale Britse busmarkt is gedereguleerd. De meeste regionale busdiensten worden geëxploiteerd door Arriva, FirstGroup, Go-Ahead Group, National Express en Stagecoach Group. Abellio exploiteert busdiensten in Londen. In Londen worden busconcessies toegewezen door de lokale vervoersautoriteit Transport for London (TfL) voor een periode van vijf jaar op basis van uitgebrachte biedingen.

## Spoor- en busconcessies van Abellio UK

Abellio rijdt vier Britse spoorconcessies en ongeveer 8% van de busdiensten in Londen, met een gezamenlijke omzet van ongeveer € 2,67 miljard (inclusief Merseyrail). Het bedrijf exploiteert ScotRail, Greater Anglia als een 60/40-venture met Mitsui, West Midlands als een 70/15/15-venture met Mitsui en JR East, Merseyrail als joint venture met Serco en daarnaast een winstgevend busbedrijf. Er lopen nog biedingen uit 2018 op de aanbesteding voor South Eastern en East Midlands. Het busbedrijf verschaft Abellio extra expertise op het gebied van vervoer, waaronder een succesvolle treinvervangende dienst bij verstoringen op het spoor voor Abellio TOC's en één voor een concurrent van Abellio.

## Kerncijfers per spoorconcessie en busbedrijf in Verenigd Koninkrijk

TOC	Opbrengsten		Punctualiteit	Aantal keren onveilig sein		CO <sub>2</sub> - uitstoot	LTIFR	Aantal		Aantal medewerkers
	in € miljoen	Klantwaardering		gepasseerd	seinen			stations	treinstellen/ bussen	
Greater Anglia	777,5	74,5%	87,1	13	106	2	136	1.064	3.157	
Merseyrail*	183,0	91%	95,4	5	37	3	66	177	1.181	
ScotRail	889,2	81,5%	87,3	20	173	4	358	1.088	4.989	
West Midlands	611,3	82,5%	85,9	10	97	4	152	573	2.764	
Abellio London Bus	219,3	-	-	-	45	2	-	732	2.314	
Totaal TOC's	2.680,3	-	-	48	458	-	712	3.634	14.405	
Geconsolideerd (incl. hoofdkantoor, excl. JV*)	2.467,0								13.427	

\* Inkomsten en aantal medewerkers van Merseyrail bij 100% (Merseyrail is een joint venture (JV) van 50% en is derhalve niet geconsolideerd in het jaarverslag)

## Overzicht 2018

Met de toekenning van de West Midlands-concessie in december 2017 bereikte Abellio UK de grootste, meest gediversifieerde positie ooit. In 2018 was Abellio de derde grootste groep op het gebied van spoorvervoer in het Verenigd Koninkrijk, met een marktaandeel van ongeveer 14% op basis van inkomsten en met € 2,47 miljard aan geconsolideerde inkomsten. De concessies van de vier TOC's van Abellio lopen nog enkele jaren. De eerste concessie die zou kunnen aflopen, is die van ScotRail in 2022, mocht er een beroep worden gedaan op de clause voor beëindiging van het contract. Deze beslissing zal worden genomen in de tweede helft van 2019. Indien geen beroep wordt gedaan op ScotRails clause voor beëindiging, duurt het tot 2025 voordat er een groot contract van Abellio afloopt. In dat jaar is de looptijd van de concessies voor zowel ScotRail als Greater Anglia volledig verstreken.

### Abellio UK geconsolideerd (excl. Merseyrail)

	2018	2017**
€ miljoen		
Omzet (exclusief Merseyrail)	2.467,0	1.742,9
Bedrijfsresultaat voor CLE	81,7	48,3
CLE*	-40,7	-2,9
Bedrijfsresultaat na CLE	41,0	45,4
Intercompany financieel resultaat	-12,3	-6,5
Nettoresultaat	26,2	29,3
CapEx	45,5	70,2

\* van de totale CLE impact heeft €19 miljoen betrekking op voorgaande jaren.

\*\* Vergelijkend cijfer is aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in de jaarrekening.

## Operationele prestaties

Operationele prestaties blijven een speerpunt voor de TOC's, waarbij alle TOC's van Abellio nauw samenwerken met Network Rail. Prestaties in het Verenigd Koninkrijk worden gemeten op grond van de Public Performance Measure (PPM). PPM meet het percentage treinen dat binnen vijf minuten van de geplande tijd op de eindbestemming aankwam na op alle geplande stations te zijn gestopt. De spoorconcessies van Abellio scoren allemaal boven het gemiddelde van alle Britse vervoerders. De volgende tabel<sup>1</sup> toont de PPM voor 2018 en 2017 en het aantal treinen dat per dag per concessie rijdt:

Vervoerder	PPM MAA 2018	PPM MAA 2017	Treinen per dag
<b>1 Merseyrail</b>	<b>95,4%</b>	<b>95,3%</b>	<b>608</b>
2 c2c	93,8%	95,9%	385
3 LOROL	93,7%	94,6%	1.444
4 Chiltern	92,7%	92,9%	426
5 TfL Rail	92,4%	94,1%	420
6 Transport for Wales	91,2%	89,5%	964
7 Heathrow Express	90,5%	90,3%	152
8 East Midland Trains	89,1%	92,7%	476
9 Caledonian Sleeper	88,9%	87,3%	8
10 South Eastern	88,0%	88,7%	1.951
<b>11 ScotRail</b>	<b>87,3%</b>	<b>90,4%</b>	<b>2.365</b>
<b>12 Greater Anglia</b>	<b>87,1%</b>	<b>89,4%</b>	<b>1.244</b>
<b>13 West Midlands Trains</b>	<b>85,9%</b>	<b>88,3%</b>	<b>1.321</b>
<b>Gemiddelde alle TOCs</b>	<b>85,7%</b>	<b>88,4%</b>	
14 CrossCountry	83,6%	88,8%	295
15 Great Western	83,2%	87,0%	1.563
16 Virgin West Coast	83,0%	86,0%	303
17 GTR	81,7%	90,8%	3.492
18 South Western	81,6%	85,8%	1.641
19 Northern	80,7%	89,2%	2.815
20 Grand Central	76,8%	85,8%	18
21 TPE	75,4%	87,7%	319
22 LNER ( Formerly Virgin East Coast)	73,1%	84,5%	148
23 Hull Trains	68,7%	79,8%	15

<sup>1</sup> Deze tabel bevat de prestaties van de exploitatiemaatschappijen in het Verenigd Koninkrijk. Dertien van deze maatschappijen beschikken over een concessie van het ministerie van Transport (DfT). ScotRail en Caledonian Sleeper zijn gecontracteerd door Transport Scotland en Transport for Wales Rail Ltd is gecontracteerd door Transport voor Wales. Hull Trains, Heathrow Express en Grand Central zijn 'open access'-exploitanten. Merseyrail, LOROL en TfL Rail zijn concessies die door de overheid worden geëxploiteerd. LNER wordt rechtstreeks uitgevoerd door DfT.

In de afgelopen jaren en in 2018 daalde de PPM door een aantal factoren, waarbij het merendeel van de vertragingen is veroorzaakt door verstoringen in de infra en infrastructuurprojecten van Network Rail en extreme weersomstandigheden.

	Greater Anglia	Merseyrail	West Midlands Trains	Scotrail
NR on TOC	65,1%	56,1%	57,7%	57,8%
TOC on self	25,6%	42,2%	26,2%	32,4%
TOC on TOC	9,3%	1,7%	16,1%	9,8%

Bovenstaande tabel toont de oorzaken van vertragingen bij de TOCs van Abellio in 2018 verdeeld naar de volgende categorieën:

- NR on TOC: vertragingen veroorzaakt door Network Rail, inclusief extreme weersomstandigheden.
- TOC on Self: vertragingen veroorzaakt door de TOC zelf.
- TOC on TOC: vertragingen veroorzaakt door een andere vervoerder.

## Klanttevredenheid

De klanttevredenheid op het spoor wordt in het Verenigd Koninkrijk gemeten via een nationale reizigersenquête (NRPS, National Rail Passenger Survey) die jaarlijks in het voor- en najaar onder ongeveer 25.000 reizigers wordt gehouden door Transport Focus. In overeenstemming met de operationele problemen in de gehele sector en de negatieve berichtgeving in de media over de spoorsector daalden de algehele NRPS-scores in 2018.

De volledige NRPS-tevredenheidsscores voor TOC's van Abellio in 2017 en 2018 zijn als volgt:

	Voorjaar 2017	Najaar 2017	Voorjaar 2018	Najaar 2018	Werkelijk 2018	Doel 2018
Merseyrail	94%	89%	92%	90%	91%	90%
WMT	84%	84%	81%	84%	82,5%	84%
ScotRail	90%	85%	84%	79%	81,5%	89%
GA	83%	81%	76%	73%	74,5%	82%
<b>Gemiddelde alle Britse TOC's</b>	<b>83%</b>	<b>81%</b>	<b>81%</b>	<b>79%</b>	<b>80%</b>	<b>n.v.t.</b>

## Abellio UK als werkgever

Abellio UK is een grote werkgever in het Verenigd Koninkrijk, met meer dan 14.000 medewerkers in 2018, inclusief Merseyrail. In de afgelopen jaren kregen drie TOC's van Abellio (Greater Anglia, ScotRail en Merseyrail) te maken met vakbondsacties, vooral in verband met de voorgestelde invoering van 'driver controlled operations'.

## Vooruitzichten voor 2019

Abellio UK brengt alleen een bod uit op concessies met een laag risico die een aanvulling vormen op het bestaande portfolio. De nadruk ligt op het regionale spoor en het forensennetwerk voor Londen.

Overeenkomstig dit beleid zijn de huidige groeiplannen erop gericht om het portfolio uit te breiden met nog een spoorconcessie. Daartoe werd in 2018 een bod uitgebracht op de South Eastern-concessie, als onderdeel van een 60/40-venture met Mitsui en East Japan Railway, en op de East Midlands-concessie. Een besluit over toekenning van de concessies is nog niet genomen. Als een van beide biedingen succesvol is, vindt begin 2019 een mobilisatieperiode plaats en worden de activiteiten naar verwachting in de tweede helft van 2019 gestart.

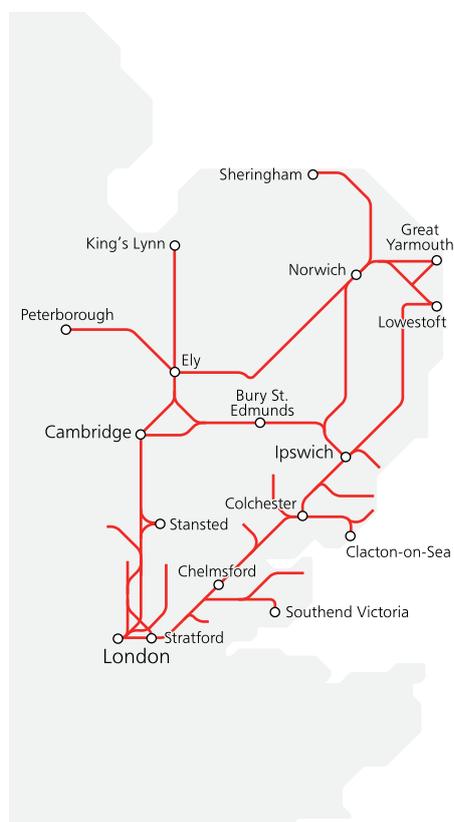
Abellio UK richt zich op verdere verbetering van operationele prestaties en inkomstengroei in het gehele portfolio. 2019 wordt een jaar van verandering: in een aantal concessies van Abellio komen nieuwe treinen op het spoor, zijn er belangrijke wijzigingen in de dienstregeling en vinden verbeteringen van de dienstverlening plaats. In 2019 krijgt het succesvol invoeren hiervan prioriteit. De introductie van nieuwe treinen in 2019 is een belangrijk onderdeel van een investeringsprogramma van meer dan € 3,5 miljard voor nieuwe treinen, depots en verbeteringen op stations. In 2022 moeten alle nieuwe treinen zijn geïntroduceerd. De treinen in de UK worden via een operational lease ondergebracht in zogeheten rollig stock companies.

## Greater Anglia

De Greater Anglia-concessie ging op 16 oktober 2016 van start voor een periode van negen jaar. In april 2017 werd 40% van deze concessie verkocht aan Mitsui voor een bedrag van £ 40 miljoen. De concessie is toegewezen door het ministerie van Transport en levert treindiensten in de regio East Anglia, inclusief treinvervoer tussen Stansted Airport en London Liverpool Street. Greater Anglia staat de komende jaren voor veranderingen. Zo worden alle treinen vervangen door nieuwe, waardoor de vervoerscapaciteit significant toeneemt. De eerste nieuwe treinen zullen in 2019 op het spoor komen, waarna alle treinen tegen eind 2020 in gebruik zullen zijn. De tijdige levering van nieuwe treinen en infrastructuurprojecten is voor de komende jaren een grote uitdaging voor de organisatie.

### CLE

De concessie heeft te maken met de gevolgen van het CLE-mechanisme (Central Londen Employment) dat door het ministerie van Transport is opgelegd. CLE is bedoeld om te voorkomen dat externe economische factoren een effect hebben op reizigersopbrengsten en berust op een veronderstelde correlatie tussen de ontwikkeling van de werkgelegenheid in centraal Londen en het aantal reizigers en daarmee samenhangende reizigersopbrengsten. Het is echter inmiddels duidelijk dat deze correlatie niet meer standhoudt, doordat woon-werkverkeer verandert en de populariteit van thuiswerken groeit. Daardoor bestaat de kans dat Greater Anglia, evenals andere concessies in de omgeving van Londen, meer moet betalen aan het ministerie van Transport voor een veronderstelde groei van CLE, zonder dat hier meer reizigers en inkomsten tegenover staan. De eerste betaling van € 41 miljoen aan het ministerie van Transport is in 2018 in rekening gebracht voor de periode 2016-2018, waardoor de concessie in het jaar 2018 verlies leed. Aandeelhoudersleningen (PCS) van in totaal € 89 miljoen zijn in 2018 opgenomen om de CLE-betalingen en investeringsuitgaven te financieren tegen een rentevoet van 8,0%. Deze leningen dienen vóór het einde van de concessie te worden terugbetaald. Momenteel wordt geprobeerd om de CLE-kwestie op te lossen.



Greater Anglia	2018	2017**
€ miljoen		
Omzet	777,5	736,7
Bedrijfsresultaat vóór CLE	39,0	38,1
CLE*	-40,7	-2,9
Bedrijfsresultaat na CLE	-1,7	35,2
Intercompany financieel resultaat	-5,1	-0,9
Resultaat na belastingen	-5,1	29,9
Investerings	26,4	34,8

\* Van de totale CLE impact heeft €19 miljoen betrekking op voorgaande jaren.

\*\* Vergelijkend cijfer is aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in de jaarrekening.

## Merseyrail

Merseyrail is de langstlopende concessie van Abellio. Na een aanbesteding van Merseytravel (MT, regionale vervoersmaatschappij) rijdt Merseyrail sinds 2003 treinen in het stedelijk gebied van Liverpool voor een periode van 25 jaar. Abellio exploiteert Merseyrail als onderdeel van een 50/50-joint venture met Serco. Merseyrail bevindt zich inmiddels in de tweede helft van de concessie en richt zich de komende tijd op de uitvoering van vier veranderprojecten:

1. invoering van nieuwe treinen
2. verdere implementatie van intelligente tariefsystemen
3. meer inhouse uitgevoerd assetmanagement van Network Rail
4. inkomstengroei

De nieuwe treinen zijn via openbare aanbestedingen ingekocht door Merseytravel, worden geleverd door Stadler en zullen in 2020 in gebruik worden genomen. Merseyrail behoort nog steeds tot de beste Britse vervoerders op het gebied van klanttevredenheid en operationele prestaties en werd uitgeroepen tot beste reizigersbedrijf van het jaar tijdens de National Rail Awards 2018.



<b>Merseyrail</b>	<b>2018</b>	<b>2017*</b>
€ miljoen		
Omzet	183,0	174,0
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	25,2	25,2
Resultaat na belastingen	20,4	20,7
Investeringen	1,6	1,0

\* Vergelijkend cijfer is aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in de jaarrekening.

## ScotRail

ScotRail is aanbesteed door Transport Scotland en exploiteert intercity-, regio- en voorstadsdiensten op het nationale spoornetwerk van Schotland. Abellio begon met de exploitatie van de nationale spoorwegen van Schotland op 1 april 2015 en de concessie loopt tot 2025, tenzij Transport Scotland zich in 2022 beroept op de clausule voor beëindiging. ScotRail heeft een alliantie met Network Rail, met als doel het beheer en onderhoud van infra en het zo optimaal mogelijk aanbieden van treindiensten voor de reizigers. De beoogde doelstellingen van deze samenwerking zijn nog maar beperkt gerealiseerd.

De eerste resultaten van een aantal belangrijke investeringsprojecten gericht op verbetering van de infrastructuur en op vernieuwing en uitbreiding van het aantal treinen zijn in 2018 zichtbaar geworden. Daardoor kunnen reizigers in Schotland comfortabeler reizen. ScotRail investeert in 70 moderne, elektrische Hitachi 385-treinen die sneller, langer en milieuvriendelijker zijn. De eerste Hitachi 385's zijn geïntroduceerd in juli 2018 en de eerste van 26 snellere intercitytreinen, gereviseerd door Wabtec, werd in oktober 2018 in gebruik genomen. In 2019 zal ScotRail de overige gereviseerde intercitytreinen in gebruik nemen voor een betere

verbinding tussen zeven steden in Schotland.

Nadat de Schotse dienstregeling in december 2018 was gewijzigd (de grootste verandering sinds de jaren 90), werd in de media veel aandacht besteed aan uitgevallen treinen en vertragingen in de eerste weken. Een en ander werd veroorzaakt door vertragingen bij de voltooiing van elektrificatieprojecten door Network Rail en vertragingen bij de levering van nieuwe en gerenoveerde treinen. Deze vertragingen hadden nadelige gevolgen voor de opleiding en nieuwe roosters van treinpersoneel, omdat dat mede door de vertragingen in een zeer korte tijdsperiode moest worden gerealiseerd. Door grote inzet van de medewerkers van ScotRail zijn de problemen inmiddels onder controle.

In de komende 18 maanden zullen alle belangrijke dienstregelingswijzigingen zijn geïmplementeerd en zijn de nieuwe en gereviseerde treinen geïntroduceerd. In 2020 zal de renovatie van Glasgow Queen Street Station worden voltooid. Glasgow Queen Street Station is het eindstation op het drukke traject Edinburgh- Glasgow. Dit traject draagt 30% bij aan de totale reizigersomzet van ScotRail. In 2016 is Queenstreet Station 20 weken gesloten geweest, waardoor reizigers zijn weggebleven en nog altijd blijft de groei achter bij de rest van het Schotse netwerk. Dit heeft een negatieve uitwerking gehad op de gerealiseerde omzet van ScotRail.



ScotRail	2018	2017*
€ miljoen		
Omzet	889,2	769,1
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	1,4	1,1
Intercompany financieel resultaat	-2,5	-2,1
Resultaat na belastingen	-2,3	-4,0
Investerings	10,9	11,2

\* Vergelijkend cijfer is aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in de jaarrekening.

## West Midlands

Abellio startte op 10 december 2017 met de exploitatie van West Midlands Trains voor een periode van ruim acht jaar als onderdeel van een 70/15/15-venture met Mitsui en Japan Railways East. De concessie wordt uitgegeven door het ministerie van Transport, de regionale opdrachtgever is Transport for West Midlands. De concessie omvat diensten in Birmingham en treinverbindingen vanaf London Euston naar Crewe en vanaf Liverpool naar Birmingham. West Midlands is erop gefocust om verbeteringen van het openbaar vervoer in de regio te realiseren, waarbij tegen 2021 400 treinstellen zullen zijn geïntroduceerd, met extra zitplaatsen voor nog eens 85.000 reizigers tijdens spitsdiensten in Birmingham en Londen. De eerste grote verandering van de dienstregeling is gepland voor mei 2019, wat een grote inspanning van de organisatie zal vergen.

De resultaten over het eerste volledige jaar van deze concessie zijn positief. West Midlands kreeg eveneens te maken met het CLE-mechanisme dat werd opgelegd door het ministerie van Transport, maar de gevolgen in 2018 waren niet zo groot als voor de Greater Anglia-concessie.



<b>West Midlands</b>	<b>2018</b>	<b>2017*</b>
<b>€ miljoen</b>		
Omzet	611,3	37,2
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	43,6	3,6
Resultaat na belastingen	34,0	2,7
Investerings	7,1	19,0

\* Vergelijkend cijfer is aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in de jaarrekening.

## Abellio UK Bus

Abellio London Bus (UK Bus) werd gekocht in 2009. Sindsdien zijn de busactiviteiten van Abellio met 30% gegroeid. UK Bus heeft ongeveer 2.000 medewerkers en reed in december 2018 meer dan 700 bussen op 47 routes in Londen. Dat is een marktaandeel van ongeveer 8%. Dit percentage zal naar verwachting groeien nu meer diensten vanaf een nieuw depot in Southall in het westen van Londen zullen worden uitgevoerd.

Abellio exploiteert ook twee aanvullende busactiviteiten via Abellio Rail Replacement (ARR) en Event Connect. ARR exploiteert busdiensten voor de Greater Anglia-, ScotRail- en West Midlands-concessie en voor de Caledonian Sleeper-concessie van Serco. Event Connect levert busdiensten aan evenementen, zoals sportwedstrijden en zakelijke events.

<b>Abellio London Bus</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>€ miljoen</b>		
Omzet	219,3	216,7
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	7,7	8,0
Resultaat na belastingen	6,9	6,2
Investerings	1,0	4,4

# Abellio Duitsland



## Beschrijving Duitse spoormarkt

De Duitse spoormarkt voor reizigersvervoer is verdeeld in regionale trajecten en langeafstandstrajecten. Het spoor wordt in Duitsland beheerd door DB Netz, een dochteronderneming van Deutsche Bahn (DB). Abellio Duitsland is momenteel actief op de regionale spoormarkt voor reizigersvervoer, die nog altijd wordt gedomineerd door het staatsbedrijf Deutsche Bahn (DB-regio). De Duitse regionale spoormarkt genereert ongeveer € 10,5 miljard aan inkomsten per jaar en bestrijkt een netwerk van jaarlijks ongeveer 670 miljoen treinkilometers. De markt is gedereguleerd sinds 2003, waarbij de verantwoordelijkheid voor de organisatie daarvan bij de zestien bondsstaten van Duitsland is gelegd. Elke staat beheert de regionale markt op eigen manier. Dit heeft geleid tot de oprichting van 27 regionale OV-autoriteiten die elk een eigen aanbestedingsregime mogen hanteren, wat zorgt voor een aanzienlijke stroom van potentiële concessies. Er is een constante toevoer van aanbestedingen op de markt, die tot ver in 2019 en 2020 zal aanhouden. Volgend jaar zullen S-Bahn Berlin en kleinere netwerken als Raum Karlsruhe 7b, Expresskreuz Niedersachsen/Bremen en Heidekreuz/Weser-Lametal op de markt komen. In 2019 is het wettelijk mogelijk om de aanbestedingsprocedure voor de exploitatie van RE13 te starten (met inbegrip van de grensoverschrijdende aansluiting van Eindhoven naar Düsseldorf). Het contract zal ingaan in december 2025. De aanbestedingsprocedure kan op zijn vroegst in augustus 2019 worden gestart en Abellio Duitsland verwacht dat de aanbesteding begint met een voorselectie. Het afgelopen jaar stond de Duitse spoormarkt voor twee specifieke uitdagingen: omvangrijke werkzaamheden aan de spoorinfrastructuur en nieuwe cao's. Het rondetafeloverleg inzake het management van onderhoudslocaties werd grotendeels gestart op initiatief van Abellio en de vereniging Mofair. Het overleg was gericht op maatregelen voor meer verkeer, betere kwaliteit en betrouwbaarheid om de overlast voor reizigers tijdens de bouwfase zo veel mogelijk te beperken gedurende de broodnodige modernisering van het Duitse spoornetwerk. Het eindverslag met verbeteringsmaatregelen werd publiekelijk overhandigd aan de federale minister van Transport en Digitale Infrastructuur in juni 2018. Bovendien zijn door cao-aanpassingen meer medewerkers nodig (vooral machinisten en conducteurs) doordat de werktijden zijn verkort en de flexibiliteit van de dienstregeling is verminderd in de nieuwe cao's. Door de lage werkloosheid in Duitsland is het lastig om voldoende medewerkers te vinden. Abellio Duitsland heeft twee nieuwe concessies opgestart in december 2018: Rhein-Ruhr-Express (RRX) in Noordrijn-Westfalen en de Dieselnetz Sachsen-Anhalt (DISA) in Midden-Duitsland. Hoewel het RRX-contract succesvol van start is gegaan, stelt de DISA-concessie Abellio voor de nodige uitdagingen door een gebrek aan machinisten. Er zijn al maatregelen getroffen.

In Duitsland heeft Abellio brutocontracten met de OV-autoriteiten, wat betekent dat Abellio Duitsland voor de dienstverlening per treinkilometer betaald krijgt. Het opbrengst-/tarief risico komt voor rekening van de OV-autoriteit. Bovendien wordt het inflatierisico afgedekt via escalatieformules in de overeenkomsten met de OV-autoriteiten. Daarom hebben de brutocontracten een relatief laag risicoprofiel.

## Spoorconcessies van Abellio Duitsland

In Duitsland is Abellio actief in drie regio's met in totaal acht concessies. In Noordrijn-Westfalen (NRW) rijdt Abellio Rail Nordrhein-Westfalen GmbH vijf spoorconcessies: Emscher Ruhrtal-Netz, Ruhr-Sieg-Netz, Der Müngstener, Niederrhein-Netz (NRN) en Rhein-Ruhr-Express (RRX). In Noordrijn-Westfalen en Nedersaksen rijdt WestfalenBahn GmbH de concessie Emsland- und Mittelland-Netz. In Midden-Duitsland rijdt Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH het Saale-Thüringen-Sudharz Netz (STS) en het Dieselnetz Sachsen-Anhalt (DISA). Abellio zette ook de mobilisatie van de concessie voor S-Bahn Rhein-Ruhr en Ruhr-Sieg-Netz 2 in Noordrijn-Westfalen voort, net als in Zuid-Duitsland (Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH) perceel 1 van het Stuttgarter Netz (STN). Hier kan Abellio in 2019 starten met rijden.

Concessie	Bedrijf	Begin	Einde	Passagiers per dag (ong.)	Punctualiteit 5 min.	Treinstellen
<b>Emscher Ruhrtal-Netz (ERN)</b>	ABRN	2005	2019	2.000	98,1	3
<b>Ruhr-Sieg-Netz (RSN)</b>	ABRN	2007	2019	22.000	92,3	17
<b>Der Müngstener (S7)</b>	ABRN	2013	2028	13.000	95,5	9
<b>Niederrhein-Netz (NRN)</b>	ABRN	2016	2028	19.000	92,6	21
<b>Rhein-Ruhr Express (RRX)</b>	ABRN	2018-2020	2033	40.000	nvt	29
<b>Emsland- und Mittelland-Netz (EMIL)</b>	WfB	2015	2030	35.000	92,4	28
<b>Saale-Thüringen-Südharz Netz (STS)</b>	ABRN	2015	2030	23.000	93,7	35
<b>Dieselnetz Sachsen-Anhalt (DISA)</b>	ABRN	2018	2032	17.000	80,8	54

De concessies in de mobilisatiefase zijn:

Concessie	Bedrijf	Begin	Einde	Passagiers per dag (ong.)	Treinstellen
<b>S-Bahn Rhein-Ruhr</b>	ABRN	2019	2034	80.000	29
<b>Ruhr-Sieg-Netz 2 (RSN II)</b>	ABRN	2019	2034	17.000	18
<b>Stuttgarter Netz (STN)</b>	ABRN	2019-2020	2032	25.000	52

## Overzicht 2018

In 2018 realiseerde Abellio Duitsland € 356,8 miljoen aan inkomsten uit de huidige activiteiten, die in 2021 zullen zijn toegenomen tot ongeveer € 800 miljoen. De EBIT van € -1,4 miljoen lag binnen de begroting. Hoewel lopende concessies een positief resultaat hebben opgeleverd van € 6,7 miljoen (2017 € 7,1 miljoen), zijn gedurende het jaar verschillende projecten gemobiliseerd, met een negatief financieel resultaat van € 7,0 miljoen (2017 € 1,0 miljoen). Mobilisatiekosten worden deels geactiveerd en deels in de kosten verantwoord voorafgaand aan de exploitatie, terwijl inkomsten pas worden gegenereerd nadat de exploitatie daadwerkelijk is gestart.

Abellio Duitsland exploiteert momenteel 182 treinvoertuigen met ongeveer 171.000 reizigers per dag en heeft 2.085 medewerkers in dienst. Met de gemobiliseerde concessies voor DISA en RRX eind 2018 wordt Abellio Duitsland de op twee na grootste vervoerder in Duitsland, met jaarlijks 38,7 miljoen treinkilometers in 2019. Abellio heeft de afgelopen jaren een goede concurrentiepositie op de Duitse spoormarkt opgebouwd. Het volgende belangrijke contract verloopt pas in december 2028.

Abellio Duitsland geconsolideerd	2018	2017
€ miljoen		
Omzet	356,8	245,7
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-1,4	5,2
Intercompany financieel resultaat	-5,3	-3,2
Resultaat na belastingen	-5,7	6,7
Eigen vermogen	53,5	59,2
Investerings	22,1	8,9

Abellio zet in op beheerste groei. Daarmee kiest Abellio voor selectief en verstandig bieden, professionele mobilisatie en commerciële exploitatie. Eind 2017 werd Abellio de enige aandeelhouder van WestfalenBahn GmbH. In december 2018 startte Abellio in Midden-Duitsland de exploitatie van de concessie voor Dieselnetz-Sachsen-Anhalt (DISA) en in Noordrijn-Westfalen de exploitatie van de eerste fase van Rhein-Ruhr-Express (RRX). De tweede fase begint in 2020. In Midden-Duitsland ging de STS-concessie in december 2018 het vierde jaar van exploitatie in. Ondanks de vele infrastructuurwerkzaamheden van DB Netz was de algehele prestaties en de punctualiteit van Abellio Rail Mitteldeutschland naar tevredenheid. Van de regionale vervoersorganisatie in Westfalen-Lippe (NWL) ontving Abellio Rail NRW dit jaar opnieuw de gouden medaille voor de hoge kwaliteit. Voor het vierde jaar op rij stond Abellio Rail NRW bovenaan in de categorie voor punctualiteit. WestfalenBahn eindigde als derde. In het kwaliteitsrapport van PTA VRR in Noordrijn-Westfalen stonden zeven lijnen van Abellio in de top tien in vergelijking met alle lijnen.

## Vooruitzichten voor 2019

De markt blijft naar verwachting stabiel. Abellio zal selectief en verstandig blijven bieden. In 2019 start Abellio de exploitatie van Stuttgarter Netz (STN), S-Bahn Rhein-Ruhr (SBRR) en Ruhr-Sieg-Netz 2 (RSN2), en zal zich richten op grensoverschrijdende verbindingen, zoals Arnhem-Düsseldorf.

### Organisatie en medewerkers

Het hoofdkantoor van Abellio Duitsland is gevestigd in Berlijn, met bijkantoren in Halle, Bielefeld, Hagen en Stuttgart. Abellio heeft cao's met de vakbonden Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) en Eisenbahn Verkehrs Gewerkschaft (EVG). In beide overeenkomsten is een werkweek van 39 uur in plaats van 40 uur vastgelegd, ingaande 1 januari 2018. Later zal dit voor GDL worden teruggebracht tot 38 uur. Onderhandelingen over de verlenging van het GDL-contract voor 2019 en 2020 zijn eind 2018 afgerond. Door de nieuwe overeenkomsten zal Abellio nieuwe medewerkers moeten aannemen en zullen de salariskosten stijgen.

### Nieuwe treinen

Abellio Duitsland heeft nieuwe treinen besteld via een operationele lease: voor Stuttgarter Netz zullen 52 Bombardier Talent 2-treinen gebouwd worden. De treinen voor Abellio, die eigendom zijn van de OV-autoriteit Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg (NVBW), bestaan uit 26 elektrische treinstellen met drie wagons en 26 elektrische treinstellen met vijf wagons. Begin 2019 zullen de eerste treinstellen worden afgeleverd.

Alstom heeft in 2018 alle 54 Coradia Lint 1-treinen voor het DISA-netwerk geleverd. Aangezien de treinstellen voor fase 1 van de RRX-concessie worden geëxploiteerd door Abellio, maar worden geleverd door, eigendom zijn van en worden onderhouden door de OV-autoriteit en de fabrikant, worden deze treinen niet aangemerkt als nieuwe treinen voor Abellio Duitsland. Het gaat in totaal om 29 Siemens Desiro HC-treinen, waarvan 15 voor de eerste exploitatiefase vanaf december 2018. Hetzelfde geldt voor de SBRR-vloot.

### Werkplaats in aanbouw

In Pforzheim wordt voor Stuttgarter Netz een onderhoudshal gebouwd met drie sporen met een totale lengte van 120 meter en opstelreinen. De opstelreinen zullen naar verwachting op tijd voor ingebruikname in juni 2019 worden voltooid. In juni 2019 is een gedeeltelijke ingebruikname van de werkplaats gepland, die naar verwachting in september 2019 volledig gereed zal zijn.

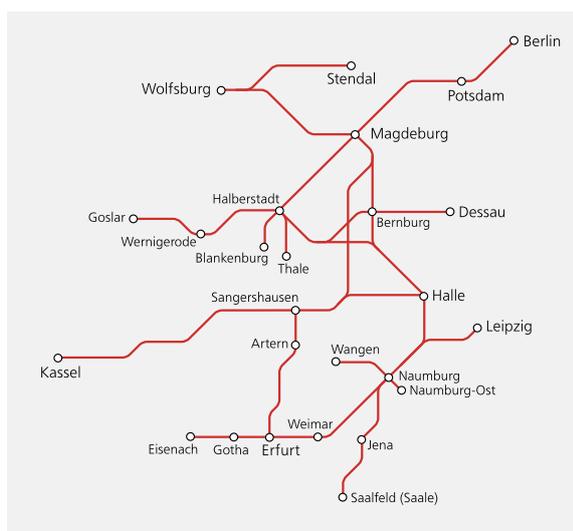
## Abellio Rail NRW GmbH (ABRN)

Op 9 december 2018 is RRX succesvol in gebruik genomen. ABRN is begonnen met de exploitatie van de RE 11-lijn, die loopt van Düsseldorf in Noordrijn-Westfalen naar Kassel in Hesse. RRX is al tientallen jaren het grootste OV-project in NRW en zal worden voltooid met de uitbreiding van de bestaande spoorinfrastructuur tot waarschijnlijk 2035 waardoor de RRX diensten sneller zullen worden. ABRN begint de tweede exploitatie van de RE 1-lijn in juni 2020, waarmee de steden in Noordrijn-Westfalen worden verbonden van Dortmund tot Aken.



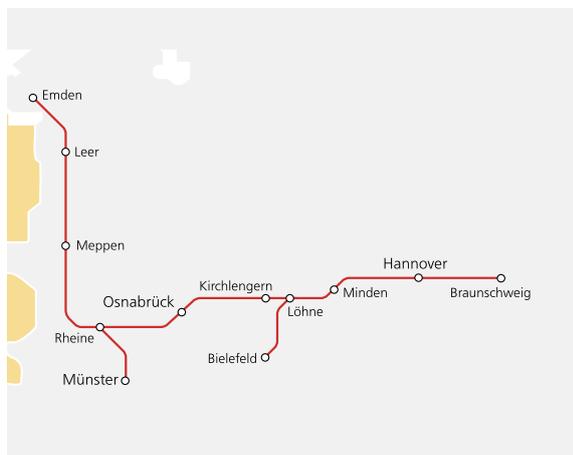
## Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH

Abellio rijdt in Midden-Duitsland sinds 2015 op het netwerk van Saale-Thüringen-Südharz (STS) en vanaf december 2018 ook op het DISA-netwerk. Duizenden reizigers kunnen nu met Abellio in Harz en Börde en tussen de grote steden Erfurt en Maagdenburg reizen. Het STS- en DISA-netwerk zijn tot nu toe enkele van de grootste netten die ooit aan een regionale spoorvervoeronderneming in Duitsland zijn gegund.



## WestfalenBahn GmbH

WestfalenBahn is gevestigd in Bielefeld en verbindt via Expresslines Emsland de steden Braunschweig en Hannover in Nedersaksen met Bielefeld en Rheine in Noordrijn-Westfalen. Vanuit Münster is er een directe verbinding via Meppen en Leer naar Emden aan de Noordzee.



# Vooruitblik



Voor 2019 hebben we de ambitie om zo goed mogelijk te presteren, ook met het oog op de midterm review, door de reiziger op 1, 2 en 3 te blijven zetten.

## Nieuwe strategie

Om ervoor te zorgen dat Nederland bereikbaar blijft, hebben we in 2018 onze nieuwe toekomstvisie en missie vormgegeven. Vanuit de nieuwe missie en visie werken we de strategie voor Nederland vanaf 2020 uit. In 2018 werkten we aan de strategische richtingen voor NS in Nederland, de uitwerking van de strategische keuzes vindt medio 2019 plaats, waarna we Spoorlags Beter in 2020 over laten gaan in de nieuwe strategie.

## Concessie

In 2019 willen we de huidige prestaties vasthouden en waar mogelijk verbeteren. Dat is de beste garantie dat mensen blijven kiezen voor de trein. De HSL-Zuid blijft in 2019 aandacht vragen. Samen met ProRail blijven we werken aan verbeteringen, binnen de mogelijkheden van het systeem en de treinen. Daarnaast gaan we gewoon door met investeren in verbeteringen voor de reiziger. Zo werken we aan een landelijke uitrol van de de ZitplaatsZoeker in de NS-app. Die geeft nu nog op enkele trajecten aan waar in de trein nog lege zitplaatsen te verwachten zijn. Door de toenemende reizigersaantallen lopen we wel tegen de grenzen aan van de capaciteit van de infrastructuur en kan de beschikbaarheid van opstel- en behandelcapaciteit (op den duur) voor beperkingen zorgen. We werken samen met ProRail aan maatregelen om dit - waar mogelijk - tegen te gaan. Een andere verbetering is dat we in 2019 bij een verstoring

treinreizigers alternatieve reismogelijkheden willen geven.

In 2019 neemt de reizigersgroei op de HSL-Zuid naar verwachting verder toe. In 2019 realiseren we een capaciteitsuitbreiding van bijna 20% door het toevoegen van één extra trein per uur sinds december 2018 en het sinds begin 2019 uitbreiden met een extra rijktuig van elke Intercity direct.

## Internationaal

Eurostar en NS zijn in gesprek met de betrokken autoriteiten om het wettelijk kader voor paspoortcontrole in Nederland overeen te komen. Eurostar heeft daarnaast aangekondigd dat er vanaf juni 2019 dagelijks een derde trein bijkomt tussen Amsterdam en Londen. NS heeft in 2018 een snelle verbinding tussen Amsterdam en Berlijn op de agenda gezet. In 2019 willen we dit plan met Deutsche Bahn en overheden verder onderzoeken.

## Nieuwe treinen

Sinds december 2018 komen de eerste van 206 nieuwe Sprinters van de Spaanse treinfabrikant CAF op het spoor. Vanaf 2021 gaat de Intercity Nieuwe Generatie rijden. In 2019 komen de eerste treinen uit de fabriek en start het traject van testen, toelaten en opleiden. NS moderniseert tot en met 2020 in totaal 80 dubbeldekstreinstellen met 415 rijktuigen. De eerste vernieuwde treinen uit deze serie gaan vanaf 2021 het spoor op. Naar verwachting eind 2021 zijn ook alle 131 Sprinters van het type SLT gemoderniseerd.

## Verbeteringen in dienstregeling 2020

NS heeft voor de dienstregeling 2020 een aantal verbeteringen voorgesteld bij de reizigersorganisaties en regionale overheden. Op belangrijke punten wil NS voor reizigers een kortere reistijd en een betere overstap. Ook willen we waar mogelijk het aantal treinen per uur verhogen. Zo wordt de reistijd voor Sprinterreizigers in Noord-Nederland korter en stijgt het aantal Intercity's tussen Amersfoort en Utrecht van vier naar zes per uur. Ook komen er extra Sprinters tussen Harderwijk en Amersfoort. In de zomer wil NS niet 4, maar 6 treinen per uur naar Zandvoort aan Zee. Uit een vergelijking met de dienstregeling van 2019 blijkt dat door deze voorstellen 51.000 reizigers korter onderweg zijn en 5.500 reizigers langer. Voor ongeveer 95% van de reizigers verandert de treinreis niet of nauwelijks. De dienstregeling 2020 gaat in op zondag 15 december 2019.

## Stations

Momenteel zijn 16 stations in verbouwing, waaronder Amsterdam Zuid. Almere, NS, ProRail en de provincie Flevoland startten afgelopen jaar voorbereidingen voor verbetering van station Almere Centrum en de directe omgeving van het station. In Utrecht ontwikkelt NS samen met partners de Cartesiusdriehoek: hier verrijzen vanaf 2020 circa 2.600 woningen en dit moet de meest gezonde, OV- en fietsvriendelijke wijk van Nederland worden.

Tot 2020 bouwen we nog zo'n 30 Kiosken om naar een StationsHuiskamer op met name kleinere stations door heel Nederland. Ook voorzien we 222 stations van watertappunten. Het is de bedoeling dat eind 2019 90% van alle treinreizigers in Nederland op zijn of haar reis langs een watertappunt komt.

## Buitenlandse activiteiten

Abellio UK heeft in 2018 biedingen gedaan op de Southeastern concessie (60:40 partnership met Mitsui) en op de East Midlands concessie. In 2019 volgt de uitslag. Abellio Duitsland startte in december 2018 de concessies Dieselnetz Sachsen-Anhalt en Rhein-Ruhr-Express. In 2019 volgen Stuttgarter Netz (STN), S-Bahn Rhein-Ruhr (SBRR) en Ruhr-Sieg-Netz 2 (RSN2).

## Financiën

NS blijft investeren in verbeteringen voor de reiziger, maar het resultaat zal komende jaren verder moeten verbeteren om dat zelfstandig te kunnen blijven financieren. De stijging in kosten zullen we deels opvangen door een verwachte omzetgroei, maar we voeren ook resultaatverbeteringsprogramma's uit.

# Verwachte ontwikkelingen op de lange termijn

## Vraag en aanbod

Nederland staat de komende decennia voor grote economische, sociale, mobiliteits- en duurzaamheidsuitdagingen. De wereld om ons heen verandert in snel tempo. Verstedelijking zet door, niet alleen in de Randstad maar ook in andere stedelijke gebieden zoals Eindhoven, Arnhem-Nijmegen en Groningen. De druk op een leefbare en gezonde woonomgeving neemt toe. Tot 2025 is er een tekort van 600.000 woningen. Zo groeit Amsterdam richting een miljoen inwoners in 2030 en stijgt Utrecht van 339.000 inwoners nu naar ruim 400.000 in 2030. Een goede aansluiting op het openbaar vervoer moet in samenhang gaan met de enorme woningbouwopgave in Nederland. De mobiliteitsvraag blijft 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 plekken in het mobiliteitssysteem: in de vorm van toenemende congestie en vertragingen op de weg, problemen met uitstoot en ruimtebeslag in dichtbevolkte gebieden en in de vorm van 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 en slimme oplossingen op maat.

## Vormen van vervoer

Technologische ontwikkeling op het gebied van digitalisering, automatisering en robotisering gaat steeds verder en sneller. De ontwikkelingen versterken elkaar. Denk aan de forse toename van mobiele netwerken en *devices* en goedkoop beschikbaar internet. Maar ook big data en zelflerende systemen (artificial intelligence). De ontwikkelingen hebben ook impact op het mobiliteitslandschap. Nieuwe vormen van (elektrisch, zelfrijdend, vraaggestuurd) vervoer over de weg en op het spoor moeten naadloos onderdeel worden van het mobiliteitssysteem. Tegelijkertijd betreden steeds meer partijen de mobiliteitsmarkt, onder meer voor betalen, reisinformatie en de reis van en naar het station. 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.

## Transitie naar duurzame mobiliteit

Oplossingen voor mobiliteitsverbetering zullen steeds duurzamer moeten worden. Bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame energiebronnen in plaats van gas en kolen. Er is een toenemende bewustwording van klimaat- en luchtkwaliteit (zero-emissie). Om de uitstoot van broeikasgas te beperken en de leefomgeving prettiger en gezonder te maken, is een overgang naar andere, meer duurzame vormen van vervoer essentieel. Voor reizen over de grens verandert de maatschappelijke behoefte: liever duurzamer vervoer per spoor dan vliegen. NS levert duurzame mobiliteit aan meer dan 9 miljoen reizigers per jaar in Nederland en draagt daarmee bij aan de economische ontwikkeling en bereikbaarheid van steden en regio's en aan de Nederlandse klimaatdoelstellingen. Onze treinen rijden sinds januari 2017 100% op windstroom, we zijn het eerste land ter wereld waar alle elektrische treinen op nieuwe windstroom rijden. Daarnaast neemt NS deel aan de mobiliteitstafel van het klimaatakkoord.

## 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 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 in de dienstregeling van 2018 hebben we hierin een belangrijke stap gezet. Door de frequentieverhoging zien we reizigersgroei op deze corridor, met hogere betrouwbaarheid, zitplaatskans en klanttevredenheid. NS zet zich in om in de komende jaren de LTSA verder te realiseren. NS en ProRail hebben gezamenlijk een studie gedaan naar volgende corridors waarop frequentieverhoging van Intercity's per uur wenselijk is. Hieruit kwam onder andere de corridor Schiphol-Utrecht-Nijmegen naar voren als corridor met de hoge urgentie. Inmiddels zijn de voorbereidingen voor de frequentieverhoging per dienstregeling 2022 gestart.

## Anticiperen op verdere groei met mobiliteitsvisie

Ook na 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, onder wie NS. NS neemt als mede-initiatiefnemer deel aan de Mobiliteitsalliantie met organisaties uit de wereld van fiets, (vracht)auto, veren, bus, tram, metro en trein. De Mobiliteitsalliantie focust zich op een deltaplan met visie op de mobiliteit tot 2030 en is gestart met pilots voor betalen naar gebruik.

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 gemakkelijker 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 meer aansluitingen tussen verschillende vervoersmodaliteiten te optimaliseren en het voor-en natransport te verbeteren, onder andere met een steeds betere reisplanner, reisinformatie, goede fietsenstallingen en OV Fiets. Zo helpt NS niet alleen om Nederland bereikbaar te houden maar ook duurzaam te maken.

## 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. Ten aanzien van de omvorming van ProRail tot ZBO hebben de gezamenlijke reizigers- en goederenvervoerders, waaronder NS, verladers, reizigersvereniging Rover en VNO-NCW aangegeven zich grote zorgen te maken over de gevolgen daarvan. De prestaties op het spoor zijn de afgelopen jaren sterk verbeterd, met name door de goede samenwerking tussen ProRail en vervoerders. De zorg is dat ProRail de komende tijd vooral met de interne organisatie bezig is waardoor de resultaten voor reizigers en goederen onder druk komen te staan. Verder is nog veel onduidelijk. In de wet wordt namelijk voorgesteld om nog veel taken op een later moment in lagere regelgeving te regelen. Tot slot wordt de nieuwe situatie juridisch zeer complex. Nog niet helder is hoe een aantal belangrijke zaken er uit komt te zien. Bijvoorbeeld hoe bestaande contractuele en samenwerkingsrelaties met vervoerders en aannemers op het spoor er uit komen te zien. De insteek van NS is dat alle 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



2018 was voor NS een jaar waarin de organisatie zich helemaal kon richten op zo goed mogelijke prestaties. NS behaalde goede resultaten op de concessie-kpi's voor het Nederlandse hoofdrailnet. Mede met het oog op de reiziger en de midterm review is het belangrijk die prestaties vast te houden. In 2018 zijn de nieuwe missie en visie van NS vastgesteld. Momenteel loopt de ontwikkeling van de daaruit voortvloeiende strategie. Om NS ook in de toekomst financieel gezond te houden, startte het bedrijf een resultaatverbeteringsprogramma nu de basis van de operatie op orde is.

## Strategie

De NS-strategie Spoorlags beter (2016-2019) bevat 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. 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

De RvC wordt frequent op de hoogte gehouden van de voortgang en ontwikkeling van de meest materiële onderwerpen en de prestaties van NS op de concessie-kpi's van het hoofdrailnet. Elke vergadering worden diepgaand de resultaten, ontwikkelingen en lopende en geplande acties en projecten besproken. NS behaalde goede resultaten op de concessie-kpi's voor het Nederlandse hoofdrailnet. Toch ziet de RvC nog uitdagingen. Allereerst is het met het oog op de midterm review in 2019 van belang de huidige resultaten vast te houden. Daarnaast zijn er specifieke operationele uitdagingen, waaronder de prestaties op de hogesnelheidslijn. NS spant zich ten volle in om hier een zo goed mogelijke dienstverlening te bieden. Ook uit onafhankelijk onderzoek blijkt dat NS en ProRail alles uit de kast hebben gehaald om de prestaties op deze lijn te verbeteren. De infrastructuur en het NS-materieel hebben echter grenzen en behoeven investering. Onder meer met een software-update en de komst van nieuwe Intercity's wil NS de prestaties de komende jaren verhogen. Mijlpalen afgelopen jaar waren de start van de Eurostar tussen Amsterdam en Londen over de hogesnelheidslijn en de start van de IC Brussel. Het zo energie-efficiënt mogelijk verbinden van West-Europese grote steden wordt van steeds groter belang. De trein kan daarin een belangrijke rol spelen, ook als vervanging van het reizen per vliegtuig. Zo kijkt NS ook naar een snellere verbinding met Berlijn.

### Stations

Stations zijn onlosmakelijk verbonden met NS. De beleving van stations bepaalt voor 25% het klantoordeel. Ook afgelopen jaar investeerde NS weer in de stations, onder andere met goede wachtruimtes en een upgrade van toiletten. Ook plaatst NS 200 watertappunten op stations om zo het gebruik van plastic flessen terug te dringen.

Het retailbeleid van NS is dat aan de markt overgelaten wordt, wat de markt zelf inmiddels het beste kan. Kiosk, StationsHuiskamer, AH to go en Railcatering blijft NS zelf exploiteren. De NS-vestigingen van HEMA zijn per 1 oktober 2018 overgedragen aan HEMA en Broodzaak per 1 december aan HMSHost. De overdracht van de formules Starbucks was 1 januari 2019 afgerond, voor Smullers gebeurt dat naar verwachting in de eerste helft van 2019. De RvC vindt het van belang dat deze processen zorgvuldig verlopen en ziet daar ook op toe: het raakt immers ook de medewerkers van de formules.

Met de ingebruikname van het vernieuwde station Eindhoven hebben reizigers de ruimte en de faciliteiten die passen bij een station van nu en de toekomst. Stations zijn inmiddels centra van economische activiteit. Veel mensen werken op en rond de stations. Komende jaren ziet NS nog veel kansen voor vastgoedontwikkeling, bijvoorbeeld voor bouwen boven het spoor.

### Deur-tot-deur

In zijn reis van deur tot deur is NS een van de schakels voor de reiziger. Daarom wil het bedrijf ook bijdragen aan het eerste en laatste deel van de reis. Het gebruik van de OV-fiets blijft stijgen en afgelopen jaar heeft NS weer duizenden nieuwe fietsen in gebruik genomen. Ook de parkeermogelijkheden voor fiets en auto blijven stijgen. NS Zonetaxi is afgelopen jaar uitgebreid: sinds december 2018 is NS Zonetaxi op 244 extra stations beschikbaar en kan de reiziger op 377 stations gebruik maken van NS Zonetaxi in zijn OV-reis. Tegelijkertijd is het een uitdaging om goede afstemming te bereiken met samenwerkingspartners en investeringen in voor- en natransport op termijn ook terug te verdienen.

## Strategie van Abellio

De buitenlandse activiteiten, via dochtermaatschappij Abellio, zijn gericht op een tweetal geliberaliseerde Europese markten: Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Goed openbaar vervoer is hiermee een exportproduct voor NS. Het biedt NS ook de kans kennis en ervaring in het reizigersvervoer in buitenlandse markten op te doen, en in het bieden en het operationaliseren van concessies. 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 waarbij bijvoorbeeld ook de risico's van de Brexit aan de orde komen. De raad van commissarissen beziet regelmatig de strategie van Abellio, waarbij aandacht is voor de markten en prestaties en de bijdrage aan reizigers in Nederland.

De prestaties en financiële resultaten verschillen per concessie. De RvC kijkt hier regelmatig naar. Bij de concessie Greater Anglia speelt een dispuut met de concessieverlener over het afrekenmechanisme (CLE) dat resulteert in een verhoging van de concessievergoeding. Dit heeft mogelijk financiële consequenties voor Abellio en raakt ook andere vervoerders in het Verenigd Koninkrijk. We volgen hoe dit zich ontwikkelt.

## Toekomst van NS

NS richt zich eerst op het behalen van goede prestaties ten behoeve van de midterm review in 2019 en de reiziger. De RvC is nauw betrokken bij het formuleren van de NS-strategie na 2019. Middels een tijdelijke commissie met drie leden (Marika van Lier Lels, Pim van der Feltz en Gerard van de Aast) zijn we nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de nieuwe missie en visie. Regelmatig overlegden we met groepen NS'ers onder leiding van RvB-lid Tjalling Smit. Tijdens dit proces gaven we advies. Nu wordt de nieuwe strategie ontwikkeld. Dat proces is medio 2019 afgerond. De raad van commissarissen en de RvB hebben in een bijeenkomst met 30 ceo's en bestuurders gesproken over thema's als verdienmodel, innovatie, data, politieke context, 'signature' NS en andere maatschappelijke thema's. De aanbevelingen die NS deze avond heeft gekregen worden meegenomen in het ontwikkelen van een strategie voor de toekomst. Doel van NS is Nederland bereikbaar houden, voor iedereen.

## Oss

Op 20 september vond een vreselijk ongeluk plaats op een bewaakte spoorwegovergang in Oss waarbij vier kinderen om het leven kwamen. Een drama voor de slachtoffers, ondraaglijk voor de nabestaanden, familie en vrienden en zo zwaar voor onze direct betrokken collega's. NS heeft, mede namens de raad van commissarissen, haar medeleven betuigd aan alle betrokkenen.

## Individuele tegemoetkoming Tweede Wereldoorlog

NS heeft tijdens de Tweede Wereldoorlog in opdracht van de bezetter treinen gereden. Dit is een zwarte bladzijde in de geschiedenis van ons land en ons bedrijf. Een verleden waar we niet van weggijken. Uit diverse gesprekken met de heer Salo Muller, een overlevende van de Holocaust, is gebleken dat de vraag naar individuele tegemoetkoming leeft. NS vindt dat niemand gebaat is bij lange juridische procedures. Een commissie is in januari 2019 onder voorzitterschap van Job Cohen gestart met als opdracht om op morele gronden over te gaan tot individuele tegemoetkoming aan een nader vast te stellen groep overlevenden en directe nabestaanden. De RvC ondersteunt dit.

## Financiën

Het is van groot belang om NS ook in de toekomst financieel gezond te houden. NS investeerde fors in onder andere nieuwe treinen en IT. Die investeringen zijn hard nodig maar moeten ook terugverdiend worden. Het aantal reizigers groeit. NS is echter beperkt in de mogelijkheden om haar inkomsten te vergroten. Over de prijs van een treinkaartje zijn er afspraken met de overheid. Wel heeft NS afgelopen jaar fors ingezet op besparingen en resultaatsverbeteringen, onder meer door de kosten op overhead en het hoofdkantoor in de komende jaren met € 50 miljoen terug te dringen en door in de operatie door efficiënte bedrijfsvoering komende jaren nog € 100 miljoen te besparen. Voor de RvC is dit van groot belang vanuit haar focus om NS toekomstbestendig te houden.

## Veiligheid

Het onderwerp veiligheid staat regelmatig op de agenda van de raad van commissarissen. Daarbij kijkt de RvC naar onder meer sociale veiligheid maar ook naar spoorwegveiligheid en terrorisme. Veiligheid raakt zowel reizigers als medewerkers. Door het bijwonen van interne oefeningen op dit gebied, kunnen leden van de RvC in de praktijk zien hoe dit functioneert. Afgelopen jaar was er ook aandacht voor het Tilburgse werknemersproject tROM. In dit project werkten tussen 2004 en 2011 uitkeringsgerechtigden aan treinen van NS en het Spoorwegmuseum in de toenmalige werkplaats van NedTrain Tilburg. Een onafhankelijke commissie heeft aan de hand van de onderzoeksresultaten van het RIVM conclusies getrokken en adviezen geformuleerd. De gemeente Tilburg, NS en het Spoorwegmuseum hebben volgens de commissie allemaal steken laten vallen. Daarom is begin februari 2019 door alle partijen gewerkt om gezamenlijk en elk vanuit de eigen verantwoordelijkheid tot een regeling te komen. Om op deze manier zo snel mogelijk duidelijkheid te bieden aan de betrokkenen. Er wordt tevens onderzocht of medewerkers van NS in het verleden kunnen zijn blootgesteld aan Chroom-6 en zo ja, in welke mate.

## Investerings

NS investeert fors in onder meer nieuwe treinen en IT. De Flirts en eerste Sprinters Nieuwe Generatie rijden inmiddels. De nieuwe Intercity's komen vanaf 2021 op het spoor. De beslissingen over die investeringen vielen voor 2018. Afgelopen jaar heeft de RvC zich gebogen over de investeringen in 88 extra Sprinters en biedingen op nieuwe concessies in Engeland en Duitsland.

## Risicomanagement

De raad van commissarissen concludeert dat NS de afgelopen twee jaar belangrijke stappen heeft gezet om het risicomanagement verder te professionaliseren. Mede via de vergaderingen van de Risk & Auditcommissie heeft de RvC toezicht op deze ontwikkelingen gehouden. De door de raad van bestuur in 2016 gestelde ambitie voor het volwassenheidsniveau van risicomanagement is grotendeels gerealiseerd. Als onderdeel hiervan zijn in 2018 een herijking en uitbreiding van de (kwantitatieve) risk appetite gerealiseerd. Elk kwartaal ontvangt de RvC een rapportage over de risk appetite. Eerder was de risk governance van NS al heringericht. De RvC signaleert samen met de raad van bestuur dat het risicobewustzijn binnen NS is toegenomen, en dat het risicomanagement steeds meer ingebed is als stuurinstrument binnen de organisatie.

Gedurende 2018 is in de RAC meerdere keren gesproken over de ontwikkeling van een Internal Control Framework (ICF). Benodigde randvoorwaarden, zoals een ondersteunend IT systeem, zijn opgeleverd. Op een aantal processen heeft implementatie van het ICF plaatsgevonden. Een verdere uitrol vindt de komende jaren plaats. De ontwikkeling van het ICF houdt de aandacht van de RvC in 2019. De RvC heeft zich uitgebreid laten informeren over de risico's en aanpak van NS op het gebied van cybersecurity. NS heeft een plan van aanpak opgesteld om eind 2019 een volgende stap in de beheersing hiervan te bereiken. Cybersecurity is onderdeel van de risico rapportages, die aan de RvC plaatsvinden.

Verder is met name de eerste helft van 2018 aandacht geweest voor de implementatie van de nieuwe AVG-wetgeving door NS. De voortgang en implementatie stonden meerdere malen op de agenda.

## Corporate governance

### 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 RvC 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 RvC naar voortdurende verbetering. Elk jaar evalueert de RvC zichzelf en elke drie jaar evalueert de RvC haar eigen functioneren met externe ondersteuning. In 2018 heeft dat wederom

plaatsgevonden. De RvC heeft de bevindingen uitgebreid besproken. De algemene conclusie van het onderzoek is dat de RvC goed functioneert. Een verbeterpunt dat is doorgevoerd is de invoering van een zogeheten non-executive sessie voorafgaande aan de vergadering met de RvB. De commissarissen bespreken hierin de agenda van de komende sessie en brengen elkaar op de hoogte van interactie met NS-collega's, bijvoorbeeld werkbezoeken.

### **Functioneren RvB en samenwerking met RvC**

De RvB heeft adequaat gefunctioneerd en voert zijn taken goed uit. De RvC heeft vertrouwen in de RvB en de onderlinge professionele verstandhouding is goed. Zowel de RvC als de RvB zijn rolvast in het uitvoeren van hun taken. Het is voor de RvC belangrijk niet op de stoel van de RvB te gaan zitten maar de bestuurders wel uit te dagen en voorgenomen besluitvorming scherp te volgen en hierop toezicht te houden. Op voordracht van de raad van commissarissen heeft de minister van Financiën, de heer Wopke Hoekstra, in zijn rol als aandeelhouder de aanstelling van Roger van Boxtel als president-directeur van NS met één jaar verlengd tot augustus 2020. Zo kan NS onder leiding van Roger van Boxtel de midterm review afronden.

## **Wisselingen in raad van bestuur en raad van commissarissen**

### **Raad van bestuur**

In het verlengde van de strategie Spoorstags beter heeft NS in 2016 haar topstructuur aangepast. De raad van bestuur is uitgebreid van twee naar vijf leden. De raad van bestuur was het hele jaar 2018 op de voorziene sterkte met vijf leden. Er hebben geen wisselingen plaatsgevonden.

Susi Zijderveld heeft 21 februari 2019 bekendgemaakt dat zij NS per 1 mei verlaat. Als directeur Risicobeheersing binnen de raad van bestuur is zij verantwoordelijk voor de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering en risicobeheersing binnen NS. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor NS Stations. Onder haar leiding is op voortvarende wijze uitvoering gegeven aan alle verbeterpunten naar aanleiding van de onregelmatigheden bij de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg en de aanbevelingen van de Parlementaire Enquête Commissie Fyra. Daarnaast is binnen NS de AVG ingevoerd en een privacy office opgezet. Ook zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van veiligheid en crisismanagement. De RvC bedankt mevrouw Zijderveld voor haar inzet en bijdrage de afgelopen jaren en wenst haar veel succes met haar verdere loopbaan. De raad van commissarissen is inmiddels een procedure gestart voor een opvolger.

### **Raad van commissarissen**

Sinds 2017 is de RvC weer voltallig en op de beoogde sterkte van zes leden. Er hebben zich geen wisselingen voorgedaan.

## **Bijeenkomsten raad van commissarissen en commissies**

De RvC heeft in 2018 zeven keer vergaderd, waarvan twee keer telefonisch. Alle commissarissen zijn bij nagenoeg alle vergaderingen aanwezig geweest: één lid was één keer afwezig. De gemiddelde deelname aan deze vergaderingen lag op 95%. Er heeft één zogeheten heisessie plaatsgevonden met alleen de commissarissen. De RvC 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 RvC in december 2017 een ad hoc commissie ingesteld voor strategie. Deze commissie adviseert de raad van bestuur bij het formuleren van de strategie na 2019. De huidige strategie Spoorstags Beter is van kracht tot en met 2019.

### **Risk- en Auditcommissie**

De Risk- en Auditcommissie bestaat uit Gerard van de Aast, Pim van der Feltz, Jeroen Kremers, Marike van Lier Lels, Paul Rosenmöller en Janet Stuijt. Jeroen Kremers, financieel expert binnen de raad, is voorzitter. De commissie heeft vier keer vergaderd. Voor deze vergaderingen zijn ook de president-directeur, de directeur Financiën, de directeur Risicobeheersing, de directeur Audit en de externe accountant uitgenodigd. Afhankelijk van de agenda worden anderen, zoals directeuren Legal, Group Control & Expertise en Risk uitgenodigd. De belangrijkste onderwerpen waren de jaarrekening, het jaarverslag, de halfjaarcijfers, het budget, het concernplan 2019-2023, 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 2018. Vanaf december 2018 sluit ook de directeur Risicobeheersing aan naast de president-directeur omdat de rapportagelijnen HR binnen NS is gewijzigd. Besproken zijn onder meer het profiel voor de opvolging van RvB-leden, talentontwikkeling, nieuw en uitgebreider proces van beoordelen van de RvB, beloningsbeleid 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.

### **Aandeelhouder**

De RvC had ook in 2018 een goede verstandhouding met de aandeelhouder. We hebben regelmatig contact in een professionele setting.

### **Medezeggenschap**

In 2018 hebben er bij NS verkiezingen plaatsgevonden voor de medezeggenschap. De samenwerking met de nieuwe ondernemingsraad moet nog vorm krijgen maar de 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 RvC 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. Het functioneren van de externe accountant wordt zorgvuldig beoordeeld.

### **Financiële resultaten**

NS behaalde dit jaar een nettowinst van € 106 miljoen, in 2017 was dit een winst van € 46 miljoen. Het onderliggende resultaat (geschoond voor eenmalige posten) steeg van € 131 miljoen in 2017 naar € 205 miljoen in 2018. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 37 miljoen euro, zijnde 35% van het resultaat over 2018. De RvC 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 2018, zoals deze is opgesteld door de raad van bestuur, is in de RvC 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 2018 vast te stellen. Tevens verzoeken we onze aandeelhouder om de raad van bestuur en raad van commissarissen decharge te verlenen. De resultaatbestemming die de RvC 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 2019 te kunnen rekenen op hun grote inzet en enthousiasme.

Utrecht, 21 februari 2019

De raad van commissarissen

## Personalia RvC

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

- Benoemd per 4-3-2014 tot 2018, herbenoemd tot 2022.
- Achtergrond: voormalig voorzitter RvB Royal Imtech NV  
Voormalig voorzitter RvB Koninklijke Volker Wessels NV, voormalig lid RvB Reed Elsevier
- 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 (t/m 31 december 2018), 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, lid RvT SVn, voorzitter RvC Über Payments, kroonlid College van Toezicht Advocatuur, lid Commissie Kapitaalmarkt AFM



### **Marike van Lier Lels (1959), Nederlandse nationaliteit (v)**

- Benoemd per 3-2-2016 tot 2020
- Achtergrond: tot 2005 COO Schiphol Group
- Overige functies: non-executive director RELX PLC, lid RvC Dura Vermeer, voorzitter RvC Innovation Quarter



### **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, lid Management Board 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 reflecteert het beloningsbeleid het publieke karakter van NS.

### 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 IenM, ProRail en Vitens) en de Nederlandse private sector, in een verhouding van 60% en 40%;
- NS belooft bestuurders op het marktmediaanniveau van de bovenstaande referentiemarkten;
- Bij het vaststellen van de remuneratie van de leden van de raad van bestuur is rekening gehouden met de invloed van het beloningsbeleid op de lange termijn waardecreatie. Voor NS betekent dit dat bij de vaststelling van de remuneratie rekening wordt gehouden met de maatschappelijke positie die NS inneemt, de verplichtingen die NS uit hoofde van de concessie heeft en de langetermijnuitdagingen voor de mobiliteit van Nederland;
- 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 in noot 2 van de jaarrekening 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 2018 was als volgt:

		Vast jaar inkomen op 31 december 2018 (EUR)	Genoten vast inkomen (EUR) 2018
De heer R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	468.188	460.294
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	367.206	361.014
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	367.206	361.014
Mevrouw S.M. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	367.206	361.014
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	367.206	361.014

Het verschil tussen het vast jaarinkomen en het genoten vast inkomen komt doordat per 1 oktober 2018 de salarissen zijn verhoogd met 2,3% naar aanleiding van de cao-verhoging. Dit is conform het beloningsbeleid. Het totale inkomen van de medewerker met het hoogste vaste salaris, de president-directeur, is 9 maal de mediaan van de salarissen van alle NS-werknemers in Nederland<sup>1</sup>.

## 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 2018 € 73.385 (2017: € 68.547). Het werkgeversdeel is 2/3 deel van de totale pensioenlasten.

	Functie	Pensioenlasten (EUR)
De heer R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	14.677
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	14.677
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	14.677
Mevrouw S.M. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	14.677
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	14.677

Op basis van de wetgeving is de pensioenopbouw op een salaris van € 105.075 afgetopt. NS en vakbonden zijn overeengekomen om als alternatief voor de aftopping van de pensioenopbouw een bruto bijdrage naast het salaris uit te keren. NS kent aan alle huidige en nieuwe medewerkers een bruto bijdrage toe van 12% van het deel van het salaris boven € 105.075. 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 2018 een bijdrage gelijk aan bovenstaande regeling voor NS-medewerkers.

	Functie	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw (EUR)
De heer R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	42.626
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	30.713
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	33.272
Mevrouw S.M. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	30.713
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	30.713

## 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.

<sup>1</sup> Uitgangspunten: Alle medewerkers van NS en Abellio Nederland, 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 pensioenlasten. Bovenstaande elementen zijn van toepassing op zowel de medewerkers als de President-directeur. Zowel full time als part time personeel wordt in de berekening betrokken.

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. Verder kunnen zij beschikken over een directieauto met chauffeur. Deze directieauto wordt in beginsel alleen voor zakelijk verkeer gebruikt. Hieronder verstaat NS ook 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.

	<b>Functie</b>	<b>Uitbetaling leasebedrag (EUR)</b>	<b>Vergoeding voor fiscale bijtelling directieauto</b>	<b>Onkostenvergoeding</b>
De heer R.H.L.M. van Boxel*	President-directeur	-	11.093	4.368
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	16.920	2.738	4.368
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	2.784	2.738	4.368
Mevrouw S.M. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	16.920	2.738	4.368
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	-	2.738	4.368

\* De heer van Boxel heeft in 2018 gebruikgemaakt van de directieauto met chauffeur, dat wordt gecompenseerd door af te zien van bruto uitbetaling van het leasebedrag. Mevrouw Rintel en de heer Smit hadden in 2018 de beschikking over een leaseauto. Mevrouw Rintel heeft niet de gehele leasevergoeding aangewend en ontvangt derhalve een gedeeltelijke uitbetaling van het leasebedrag. De heer Smit heeft de gehele leasevergoeding aangewend en ontvangt derhalve geen uitbetaling.

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.

	<b>Functie</b>	<b>Benoemingsdatum</b>	<b>Einde benoeming</b>
De heer R.H.L.M. van Boxel	President-directeur	1 augustus 2015	31 juli 2020
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	15 september 2016	14 september 2020
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	15 juli 2016	14 juli 2020
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

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. In geval van ernstig verwijtbaar dan wel nalatig handelen zal geen beëindigingsvergoeding worden uitgekeerd.

## Personalia raad van bestuur

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

- Aandachtsgebied: corporate strategie en communicatie
- Overige functies: commissaris APG Groep, lid dagelijks bestuur VNO-NCW, voorzitter raad van toezicht museum De Fundatie, voorzitter raad van toezicht Amsterdam Sinfonietta, lid bestuur CER
- Achtergrond: Nederlands Recht (Universiteit van Amsterdam)
- Loopbaan, o.a.: VNG, AEF, Tweede en Eerste Kamerlid (fractievoorzitter), 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, General Atlantic Partners, PCM Uitgevers, Ziggo



### Marjan Rintel (1967), directeur operatie, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: dagelijkse dienstverlening in zowel Nederland als internationaal (rijden van treinen, bijsturing, onderhoud en reiniging), asset management van materieel & bedrijfsmiddelen en refurbishment
- Overige functies: bestuurslid Hermitage Amsterdam, lid RvC Nederlandse Loterij
- Achtergrond: bedrijfskunde (RU Groningen)
- Loopbaan, o.a.: Schiphol, KLM, Air France/KLM



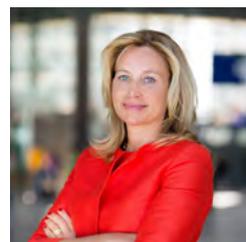
### Tjalling Smit (1977), directeur commercie & ontwikkeling, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: corporate strategie, netwerkontwikkeling, verkoop- en marketingactiviteiten, digital
- Overige functies: Lid Dagelijks Bestuur Coöperatie OV Bedrijven
- Achtergrond: bedrijfskunde (Nyenrode)
- Loopbaan, o.a.: Transavia, Air France/KLM



### Susi Zijderveld (1969), directeur risicobeheersing, Nederlandse en Canadese nationaliteit

- Aandachtsgebied: NS Stations, Vastgoed, Retail, Legal, Risk management, Concernveiligheid, Internal audit, Integriteit & Compliance, HR
- Overige functies: commissaris NIBC en voorzitter RemCo NIBC, bestuurslid Stichting Nationaal Fonds 4 en 5 mei, bestuurslid Concertgebouwfonds, 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). De raad van bestuur legt zowel aan de algemene vergadering als aan de raad van commissarissen verantwoording af over de uitoefening van zijn taken. Toezicht op de raad van bestuur vindt plaats door de raad van commissarissen. Zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen leggen over de uitoefening van hun taken verantwoording af aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

## Aandeelhouder

De enige 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 verleent de opdracht aan de accountant tot onderzoek van de jaarrekening. Andere algemene vergaderingen kunnen zo vaak als gewenst door de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouder worden bijeengeroepen. 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. Omdat NS geen beursnotering en geen one-tier bestuursstructuur heeft, is de Code op enkele onderdelen niet van toepassing.<sup>1</sup> NS biedt op de NS-website een overzicht van alle bepalingen van de Code waarin staat toegelicht hoe NS de betreffende bepalingen toepast.

## 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 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 is in 2018 niet gewijzigd en bestond 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 de heer Tjalling (T.B.) Smit, directeur commercie & ontwikkeling.

<sup>1</sup> 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.

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 de arbeidsovereenkomsten met de leden van de raad van bestuur is het recht op een uitkering bij ontslag op initiatief van NS gemaximeerd op eenmaal het vaste jaarsalaris. Zowel de raad van bestuur als ieder lid van de raad van bestuur afzonderlijk is bevoegd de vennootschap te vertegenwoordigen. De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten van NV Nederlandse Spoorwegen, 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. Middels de strategie van NS richt de raad van bestuur zich op lange termijn waardecreatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders af. Dat betekent dat ze bij beslissingen naast financiën ook onderwerpen zoals veiligheid en onze rol in het aanbieden van duurzame mobiliteit in acht nemen. 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 onder meer 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. In 2018 is geen sprake geweest van dergelijke transacties. 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 2018 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 raad van commissarissen is in 2018 niet gewijzigd en bestond uit de volgende personen: de heer Gerard (G.J.A.) van de Aast (voorzitter), de heer Jeroen (J.J.M.) Kremers, mevrouw Marike (M.) van Lier Lels, de heer Paul (P.) Rosenmöller (vicevoorzitter), mevrouw Janet (J.L.) Stuijt en de heer Pim (W.J.) van der Feltz.

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. Alle leden van de raad van commissarissen zijn 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 de besluitvorming voor. De commissies dragen zo bij aan 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 (RAC) voert haar taken uit volgens het reglement zoals dat door de raad van commissarissen volgens de voorschriften van de Code is vastgesteld. Alle leden van de Risk- en Auditcommissie zijn 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 twee 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. Op grond van het reglement moet de RAC uit minimaal drie leden bestaan. Alle leden van de RvC zijn lid van de RAC.

## 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 allen zijn 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 directeur NS Audit functioneert hiërarchisch onder de raad van bestuur, hierbij rapporteert de directeur NS Audit direct aan de directeur risicobeheersing en bespreekt de operationele gang van zaken van de afdeling. Tevens rapporteert de directeur NS Audit aan de voorzitter van de RAC. De directeur NS Audit heeft direct toegang tot de president-directeur van NS, de voorzitter van de Risk & Audit Commissie, de leden van de raad van bestuur en de statutaire directieleden van NS en de externe accountant. De interne auditfunctie informeert het bestuur, de Risk- en Auditcommissie en de externe accountant over:

- realisatie van het auditjaarplan;
- gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van N.V. Nederlandse Spoorwegen en de met haar verbonden ondernemingen;
- tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne auditfunctie.

De externe accountant en NS Audit werken, met inachtneming van hun specifieke taakopdracht, samen.

## Governance van veiligheid

NS heeft een Veiligheidsoverleg ingericht dat wordt voorgezeten door de directeur Risicobeheersing. Dit overleg is het centrale orgaan waaraan de lijnverantwoordelijken van de bedrijfsonderdelen, IT en Security verantwoording afleggen over veiligheidsrisico's. Ook hebben de president-directeur en de directeur NS Risk zitting in het Veiligheidsoverleg. De directeur NS Risk bewaakt in hoeverre met de beheersing van de veiligheidsrisico's invulling wordt gegeven aan de vastgestelde risk appetite.

## Organisatie van duurzaamheid

De borging van duurzaam ondernemen binnen NS 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 de 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 moeten worden uitgevoerd, worden ter goedkeuring aan de raad van bestuur voorgedragen. In de werkgroepen Duurzaam Ondernemen zitten 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 drie 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 2018 geen wijzigingen voorgedaan in mvo-beleid en -doelstellingen.

# Beheersing 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 risicobereidheid, de inrichting van de risicobeheersing en de belangrijkste risico's aan bod.

## Risicobereidheid en -toleranties

De risicobereidheid en nagestreefde risicobeheersing over zes 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 2018 heeft de raad van bestuur het aantal thema's teruggebracht van acht naar zes. De thema's Groei en HR zijn geïntegreerd in de overige thema's, aangezien de impact van de risico's van deze thema's feitelijk onder andere thema's vallen. De raad van bestuur heeft haar risicobereidheid opnieuw gedefinieerd voor deze zes thema's:

Categorie	Risicobereidheid	Toelichting, NS accepteert
Veiligheid	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van veiligheidsdoelstellingen
Compliance	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van integriteit & compliance-doelstellingen
Operatie	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van operationele doelstellingen
Financiën	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van financiële doelstellingen
Reputatie	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van reputatiedoelstellingen
Duurzaamheid	Nemend	Ruimere afwijkingen van duurzaamheidsdoelstellingen

Ten opzichte van 2017 heeft de raad van bestuur de risicobereidheid voor de categorie financiën aangescherpt van neutraal naar mijdend. Dat onderstreept de aandacht die nodig is voor het behalen van voldoende rendement. Gegeven de investeringsagenda voor de komende jaren en de eis om dit zelfstandig en op eigen kracht te financieren kan NS zich minder risico's permitteren. NS moet een resultaat realiseren wat haar in staat blijft stellen financiering in de markt aan te trekken, waarvoor een rating van minimaal A gewenst is. In 2019 accepteren we eveneens minimale afwijkingen van onze financiële doelstellingen en zijn we risicomijdend. In lijn met het NS Risk Framework wordt de risicobereidheid explicieter gebruikt. Waar we dat in 2017 deden in de vorm van stresstests, ontwikkelden we in 2018 de risk appetite rapportage, waardoor periodiek vastgesteld en gerapporteerd wordt of het risicoprofiel op NS-niveau binnen de risk appetite blijft. Deze rapportage geeft per thema het risicoprofiel ten opzichte van de vastgestelde risk appetite en de belangrijkste (concern)risico's weer.

## 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. Daartoe focusten we op ontwikkelingen zoals het Interne Controle Framework, Business Continuity Management en het kwantificeren van risico's. Overige maatregelen waarmee we onze risico's beheersen zijn de planning- en controlcyclus, het Risk Framework en diverse incidentonderzoeken. Die komen op verschillende plaatsen terug in dit verslag. De visie van NS ten aanzien van de ondersteuning en bewaking dat risico's geïdentificeerd en integraal beheerst worden, is eveneens nader gespecificeerd en vertaald in specifieke en meetbare doelstellingen.

## Governance

De risico-governance van NS is ingericht naar het 'three lines of defence'-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 NS Risk onderdeel van is, ondersteunt, adviseert en bewaakt of het lijnmanagement de verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. De derde lijn met internal audit controleert onafhankelijk of het systeem van risicobeheersing en interne controle daadwerkelijk functioneert.

De in 2017 ingezette verbeterde samenwerking van de afdelingen Risk, Integriteit & Compliance, Legal, Audit, Security en Information Risk Management hebben we in 2018 voortgezet. Dit versterkt de hele risicobeheersing, bijvoorbeeld doordat jaarplanningen op elkaar worden afgestemd zodat er naar de business toe meer samenhang ontstaat in de geplande activiteiten.

Om aantoonbaar in control te zijn op belangrijke processen en systemen heeft NS in 2018 verder invulling gegeven aan het Interne Controle Framework, een uniform raamwerk om processen/systemen, risico's, beheersmaatregelen en de werking daarvan vast te leggen en te monitoren. Hiertoe heeft NS pilots op het gebied van operationele en financiële rapportage gestart en uitgevoerd.

## Risicomanagementsysteem

NS heeft een systeem van risico-identificatie en -beheersing geïmplementeerd waarbij we in alle lagen van de organisatie in de eerste lijn actief aandacht vragen voor risicomanagement. De afdeling Risk streeft ernaar om samen met gespecialiseerde risicoafdelingen en de businessintegraal risicomanagement op te zetten en systematisch risicoafwegingen te maken (afgezet tegen de risicobereidheid). Dit bestaat uit vier 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 waarbij tekortkomingen in beheersing de reden was, 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.

## Vastlegging en rapportage

Geïdentificeerde risico's zijn met de risico-eigenaar in risicoregister vastgelegd. De diverse risicomatrices en risico-acceptatiecriteria die we hierbij hanteerden binnen de diverse onderdelen van NS, hebben we geharmoniseerd en teruggebracht naar één uniforme risicomatrix. We verwachten dat dit gaat leiden tot een verbeterd gedeeld inzicht in risicosituaties en daarmee breder gedragen risicoafwegingen. In 2018 heeft NS bij enkele grote projecten belangrijke stappen gezet om planning- en budgetrisico's waar mogelijk te analyseren en kwantificeren. Dit leidt tot verbeterd inzicht in planningen en financiën. In 2019 rollen we dit breder uit. Ook op andere gebieden kijken we of kwantificeren van toegevoegde waarde is. Per kwartaal worden de voornaamste risico's per bedrijfsonderdeel gerapporteerd en besproken in de raad van bestuur als onderdeel van de planning- en controlcyclus. De voornaamste risico's legt de afdeling NS Risk vast in een Enterprise Risk Management systeem, wat bijdraagt aan een meer geüniformeerde werkwijze voor risicomanagement en een integraal inzicht in risico's. Risico's buiten de risicobereidheid 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 NS Risk, zodat medewerkers openlijk risico's en incidenten bespreken om de beheersing verder te verbeteren. De afdeling NS 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 2017. Voor de financiële risico's verwijzen we naar het hoofdstuk Financieel risicobeheer in de Jaarrekening.

### Belangrijkste mutaties in risicoprofiel ten opzichte van 2017

Voor de risico's non-compliance, verbetercapaciteit, invoering van ERTMS en onvoldoende bedrijfsresultaat is een stijgende trend in beheersing zichtbaar. In 2018 is op het gebied van compliance voortgang geboekt op zowel structuur als cultuur, waardoor de beheersing is verbeterd. Door blijvende aandacht voor portfoliobeheersing en de doorvoering van herinrichtingen is de beheersing van het risico verbetercapaciteit verbeterd. Voor het risico ERTMS zijn verschillende door NS ingebrachte punten ter reductie van lagere operationele performance en of onacceptabele klanthinder opgenomen in de voorgenomen programmabeslissing. Voor het risico bedrijfsresultaat is het resultaat over 2018 hoger dan verwacht en zijn meer besparingen geconcretiseerd opgenomen in het business plan. Voor het risico investeringen in het buitenland is een dalende trend in beheersing zichtbaar, veelal veroorzaakt door externe factoren als Brexit, tekortkomingen in de infrastructuur, veranderend reizigersgedrag en vertraagde levering van nieuwe treinen, hetgeen ook tot uitdrukking kwam in de tegenvallende resultaten voor met name ScotRail en Greater Anglia in 2018.

### Vooruitblik op de concernrisico's in de toekomst

In onderstaand overzicht zijn de grootste concernrisico's ingedeeld naar de zes binnen NS gebruikte risicothema's. De grootste concernrisico's in 2018 vallen binnen vier van de zes gebruikte risicothema's. Het overzicht geeft ook de trend omtrent de beheersing aan.

Risicothema	Risico	Trend
<b>1. Veiligheid</b> Mijndend	<b>Veiligheid:</b> NS voldoet niet aan zorgplicht bij een ernstig veiligheidsincident met reizigers en/of medewerkers	=
<b>2. Compliance</b> Mijndend	<b>Non compliance:</b> Niet voldoen aan wet- en regelgeving of overschrijden van geldende normen en waarden.	+
<b>3. Operatie</b> Mijndend	<b>HSL-Zuid:</b> Het risico dat in 2018 door drukke bezetting, complexiteit op de HSL-Zuid en/of het niet kunnen effectueren van getroffen maatregelen, niet conform afspraak wordt gepresteerd.	=
	<b>Infra:</b> tekort aan infracapaciteit en achterblijvende kwaliteitsverbetering	=
	<b>Invoering ERTMS:</b> verstoringen in het implementatietraject leiden tot klanthinder	+
	<b>Betrouwbaarheid IT:</b> niet voldoen aan de operationele- en beveiligingseisen van IT-systemen of wet en regelgeving	=
<b>4. Financiën</b> Mijndend	<b>Onvoldoende bedrijfsresultaat:</b> onvoldoende bedrijfsresultaat en operationele cashflow genereren om plannen financieerbaar te houden	+
	<b>Marktordening:</b> wegvallen van delen van bedrijfsactiviteiten en de bijbehorende resultaatsbijdrage	=
	<b>NS investeringen in het buitenland:</b> onvoldoende bedrijfsresultaat uit buitenlandse investeringen o.a door effecten van de Brexit en tekortkomingen in de infra	-
<b>5. Reputatie</b> Mijndend	Dit risico hangt met name samen met de top risico's hierboven.	
<b>6. Duurzaamheid</b> Nemend	Binnen het thema Duurzaamheid worden geen topconcernrisico's gerapporteerd.	

-  **Trend verbeterd**
-  **Trend gelijk gebleven**
-  **Trend verslechterd**

## 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 tien veiligheidsthema's: spoorwegveiligheid, sociale veiligheid, arbeidsveiligheid, brandveiligheid, transferveiligheid, informatieveiligheid, materieelveiligheid, milieuveiligheid, voedselveiligheid en security (inclusief terreurdreiging).

## Toelichting

Gezien het belang van een goede en veilige bedrijfsvoering blijft veiligheid een voortdurend aandachtspunt. NS wil haar reizigers op een veilige manier vervoeren en laten verblijven op stations en haar medewerkers een veilige werkplek bieden. We zijn vanaf 2015 een programma gestart voor het verder verbeteren van de veiligheidscultuur. Onderdeel hiervan was een meting onder management en medewerkers, die begin 2018 is herhaald. Op basis hiervan worden de activiteiten van het programma verder gericht. NS heeft de ambitie om op de lange termijn door te groeien naar een proactieve veiligheidscultuur en heeft stappen gezet in 2018.

## 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 voor heel NS 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 hebben we 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 voeren we verbetermaatregelen door. Op het gebied van spoorwegveiligheid heeft NS Operatie de drie bestaande veiligheidsmanagementssystemen met elkaar geharmoniseerd en samengevoegd tot één veiligheidsmanagementsysteem. Daarnaast worden de treinen voorzien van ORBIT, een geluidssignaal om het aantal passages van een stoptonend sein te reduceren. Ten aanzien sociale veiligheid draagt het sluiten van de toegangspoortjes op steeds meer stations bij aan het verhogen van de veiligheid in en om de trein en stations. NS is aangesloten op overheidsinstanties en blijft op de hoogte van externe ontwikkelingen in het veiligheidslandschap.

De Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV) geeft aan dat de kans op een aanslag op het spoor reëel blijft. Dat we alert moeten blijven, blijkt wel uit het steekincident op 31 augustus op Amsterdam CS. Het anti-terrorismebeleid en de planvorming van NS is op basis van de laatste inzichten in samenwerking met de overheid en ProRail geactualiseerd. Dit betreft zowel preventieve als curatieve maatregelen (beperking van schade en snel herstel van de situatie). Om hier goed op voor te bereiden is er in 2018 op verschillende facetten geoefend, zoals table-topoefeningen van de NS Crisis Management Organisatie, een grote operationele oefening op station Amersfoort met Defensie, Politie, Veiligheidsregio Utrecht, gemeente Amersfoort en ProRail en ook vele korte oefeningen, veelal in samenwerking met gespecialiseerde overheidsdiensten. Ten aanzien van ICT-veiligheid heeft NS de cyberrisico's opnieuw beoordeeld en waar nodig aanpassingen gedaan om blijvend te verbeteren en heeft NS in 2017 en 2018 een groot programma uitgevoerd om te voldoen aan de nieuwe AVG-wetgeving.

## Trend beheersing

Veiligheid van onze medewerkers, reizigers en omgeving staat hoog in het vaandel. De beheersing 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 blijft.

# Non compliance

## Omschrijving

Het risico dat NS niet voldoet aan wet- en regelgeving, 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 NS aan een aantal voorwaarden te voldoen. Er moet onder meer een veilige omgeving zijn waar we open over incidenten spreken en onderzoek verrichten naar de achtergrond van incidenten, zodat het inzicht 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 moeten we vertalen naar concreet beleid, zodat we dit kunnen implementeren in de organisatie met ondersteunende processen en systemen.

## Maatregelen

NS leeft nationale en internationale wet- en regelgeving na. De afdeling Integriteit & Compliance is in 2018 verder ingevuld, waardoor het takenpakket volledig uitgevoerd kan worden. Er is beleid gemaakt en een framework opgesteld waardoor de samenhang met andere afdelingen en onderwerpen steeds duidelijker zichtbaar wordt. Door de sessies die we geven tijdens verschillende teamdagen en –overleggen heeft het integriteitsportaal meer bekendheid gekregen onder werknemers. De informatie op dit Integriteitsportaal wordt periodiek aangepast en aangevuld op basis van actuele ontwikkelingen. In 2018 is de NS Regeling Integriteitsmeldingen (inclusief klokkenluidersmeldingen) herzien en aangepast. De aanleiding hiervoor was de AVG-wetgeving en de geleerde lessen. Het NS Meldpunt Integriteit borgt dat op een veilige manier melding gemaakt kan worden van (vermoedens van) onregelmatigheden.

Naar aanleiding van de onregelmatigheden bij de bieding op het openbaar vervoer in Limburg in 2015 is in opdracht van onze aandeelhouder 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 van het onderzoeksrapport een verbeterplan opgesteld met concrete doelen en acties. Bijna alle maatregelen zijn inmiddels opgevolgd. De implementatie van een aantal maatregelen neemt meerdere jaren in beslag, omdat zij bedrijfsbreed spelen of naar hun aard omvangrijk zijn. In 2017 is NS gestart met een organisatiebreed programma om een cultuur van openheid, aanspreekbaarheid en voorbeeldgedrag binnen de hele organisatie te bevorderen.

In 2018 heeft NS op brede schaal sessies gehouden om een open en veilige cultuur te stimuleren. Deze sessie vonden plaats in alle lagen van de organisatie, altijd aansluitend op de vragen en dilemma's die binnen een team of afdeling spelen. Vertraging of tekortkomingen in de naleving van wet- en regelgeving door NS kan onder meer leiden tot reprimandes, boetes, rechtszaken, claims en reputatieschade. In 2018 gaven we specifiek aandacht aan de AVG, die sinds mei 2018 van kracht is. Kennisoverdracht en het bijbehorende beleid hebben we vormgegeven en beschikbaar gesteld. Het AVG-projectteam is eind 2018 ontbonden.

In nauwe samenwerking met ProRail hebben we een portaal ingericht waar we diensten en voorzieningen in het kader van de Spoorwegwet aan alle vervoerders transparant en non-discriminatoire aanbieden.

## 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 2018 voortgang geboekt en voor 2019 zijn aanvullende stappen gepland. De beheersing is daarmee verbeterd.

## HSL-aanbod

### Omschrijving

Het risico dat in 2018 door drukke bezetting, complexiteit op de HSL-Zuid en/of het niet kunnen effectueren van getroffen maatregelen, niet conform afspraak wordt gepresteerd. De afspraak met lenW over de performance op de HSL-Zuid omvat zowel operationele performance als de introductie van nieuwe producten. Indien niet conform afspraak wordt gepresteerd zal de HSL-Zuid 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-Zuid zijn bijzonder ambitieus, rekening houdend met de complexiteit en beperking van de infrastructuur en het rijdend NS-materieel. In 2018 zijn de Intercity Brussel en de Eurostar op de HSL-Zuid geïntroduceerd. Door vertraging in de ingebruikname van geplande douanefaciliteiten in Amsterdam en Rotterdam zijn reizigers genoodzaakt in Brussel over te stappen bij gebruik van de Eurostar. De sleutel voor ingebruikname van paspoortcontrole ligt bij de betrokken overheden. We zien dat de prestaties op de HSL-Zuid in 2018 in eerste instantie zijn verbeterd. Tussen april en oktober is als gevolg van de introductie van productstappen en een geplande update aan de software van de TRAXX-locomotieven een verwachte daling zichtbaar. De geplande verbetering naar aanleiding van nieuwe software vanaf oktober bleef uit, desondanks zijn de bodemwaarden over 2018 behaald. Hierdoor is de resterende bandbreedte minder groot dan door NS gewenst. De performance (kpi's) op de HSL-Zuid is volatiel, van maand tot maand zijn er schommelingen zichtbaar en de prestaties op de HSL-Zuid blijven structureel achter bij die van het hoofdrailnet. Een externe analyse, uitgevoerd door Railistics en Triple Bridge, concludeert dat de HSL-Zuidcorridor na de productstappen in 2018 steeds voller raakt en het daarmee steeds lastiger wordt verstoringen op te vangen. lenW heeft in 2018 € 60 miljoen vrijgemaakt voor maatregelen op de korte en middellange termijn om de infrastructuur van de HSL-Zuid te verbeteren. Daarnaast hebben NS en ProRail in 2018 een langetermijnvisie voor de HSL-corridor opgesteld en aangeboden aan lenW. In deze visie hebben NS en ProRail een serie maatregelen uitgewerkt, met als doel om prestaties op de HSL-Zuid blijvend te verbeteren en op het niveau van het Hoofdrailnet te brengen. De complexiteit van de infrastructuur en reizigersgroei gecombineerd met de huidige volatiliteit van prestaties op de HSL-Zuid maakt dat met name het realiseren van de kpi Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid 5 minuten in 2019 onder druk komt te staan.

### Maatregelen

Door maximale inzet van zowel NS als ProRail, onder meer door een test- en validatieprogramma en een gecontroleerd en gefaseerd introductieproces is de verwachte prestatiedip beheerst. Verbetering middels een (noodzakelijke) software update is uitgebleven. In 2019 wordt alles op alles gezet om de software te verbeteren. Operationele prestaties blijven echter wisselend. Daarvoor is aandacht vanuit alle operationele kolommen van NS. Daarnaast blijven het verbeterprogramma en de verbeterteams actief om de prestaties continu te monitoren en zo goed en stabiel mogelijk te krijgen en extra maatregelen te treffen indien die noodzakelijk zijn en de verbetering in de operatie aan te jagen en te ondersteunen. Op langere termijn volgt de introductie van de Intercity Nieuwe Generatie.

## Trend beheersing

De Intercity Brussel en de Eurostar zijn volgens planning op de HSL-Zuid geïntroduceerd. De structurele problematiek vraagt om een langere adem, het verbeteren van de prestaties op de HSL-Zuid heeft dan ook de volle aandacht van NS.

## Infracapaciteit

### Omschrijving

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

### Toelichting

NS is voor het uitvoeren van haar dienstregeling afhankelijk van voldoende betrouwbare spoorinfrastructuur. Om de infra betrouwbaar te houden en uit te breiden, zijn meer investeringen nodig. Ook buitendienststellingen zijn nodig om aan het spoor te kunnen werken. In 2018 waren er veel buitendienststellingen waardoor tijdelijk minder capaciteit beschikbaar was. De komende jaren zal dit ook zichtbaar zijn. 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 en NS heeft ambitieuze groeiplannen. Veiligheids- en milieueisen op onder andere opstelreinen nemen toe, terwijl de behoefte aan opstelcapaciteit door instroom van nieuwe treinen stijgt. Afgelopen jaren is onderhoud uitgesteld, met toenemende kans op onverwachte verstoringen en meer buitendienststellingen, ook om dit uitgestelde onderhoud alsnog uit te voeren.

### Maatregelen

NS stelt een integraal assetplan op waarin we het dienstregelingsontwerp op zowel korte- als lange termijn combineren met de assets materieel, personeel en infrastructuur. Hierdoor kunnen we samen met ProRail meer integraal sturen op infrabehoefte op langere termijn. De NS-productstappen en benodigde ontwikkelingen in de infrastructuur bij ProRail worden in een regulier proces op elkaar afgestemd. Op basis van de materieelparkplanning van NS ontwikkelen en toetsen we verschillende toekomstscenario's om deze vervolgens proactief te delen met lenW en ProRail. NS werkt tevens samen met ProRail om de Randstad goed bereikbaar te houden tijdens werkzaamheden. Een voorbeeld hiervan is de gezamenlijke programmasturing op het beperken van klanthinder in de Ruit Amsterdam (gebied tussen Schiphol, Amsterdam Zuid, Amsterdam Centraal en Weesp).

## Trend beheersing

De beheersing is in 2018 gelijk gebleven. Het achterblijvende investeringstempo bij groeiende reizigerskilometers, de toegenomen veiligheids- en milieueisen en de buitendienststellingen om het spoor betrouwbaar te houden, leiden in het heden en naar de toekomst toe tot knelpunten in de benodigde infrastructuur. Hierdoor kan het uitvoeren van de treindienst en het realiseren van onze ambities negatief worden beïnvloed.

## ERTMS

### Omschrijving

De invoering van ERTMS kent als risico's dat het leidt tot grote klanthinder of dat de implementatie van ERTMS niet de verwachte resultaten gaat opleveren. Het vervangen van het treinbeveiligingssysteem op het Nederlandse spoor is een ingrijpend en complex programma, dat impact zal hebben op de prestaties van NS. De uitrol zal vele jaren duren. Tijdens deze periode moet er gebruik worden gemaakt van zowel het traditionele beveiligingssysteem (ATBv) als ERTMS.

## Toelichting

Het ERTMS-programma is erg complex, omdat het zowel technische, operationele als organisatorische elementen bevat. De invoering van ERTMS in de Nederlandse spoorsector (NS, ProRail, overige vervoerders) vindt plaats onder regie van een programmadirectie, die door het ministerie van IenW bij ProRail is geplaatst. De implementatie van ERTMS op het Nederlandse spoor raakt zowel vervoerders als de infrabeheerder. Zowel de infrastructuur als de treinen moeten worden aangepast om ERTMS ingevoerd te krijgen. ERTMS zal per baanvak worden uitgerold waarbij ATBv wordt verwijderd. Tijdens de uitrol zal het huidige treinbeveiligingssysteem ATB in gebruik blijven totdat alle baanvakken rond 2050 zijn uitgerust met ERTMS. De komende jaren zal ERTMS zich als Europees treinbeveiligingssysteem blijven ontwikkelen. Het risico is daarin gelegen dat de aanpassingen een alomvattend karakter hebben en dat de partijen dit nog nooit eerder hebben gedaan.

## Maatregelen

NS bereidt de introductie van ERTMS zorgvuldig voor in nauwe samenwerking met de ERTMS-programmadirectie, ProRail en de andere vervoerders. De vervanging van ATB door ERTMS op het eerste baanvak – op dit moment voorzien omstreeks 2028 – zal voorafgegaan worden door een migratiestappenplan waar een proefbaanvak aan is toegevoegd. Ten opzichte van de vorige planning is nu geruime tijd beschikbaar voor testen. Daarnaast zijn verschillende andere door NS ingebrachte punten ter reductie van lagere operationele performance en of onacceptabele klanthinder opgenomen in de voorgenomen programmabeslissing. Een van de belangrijkste punten is dat de ERTMS-programmadirectie verantwoordelijkheid neemt voor het minimaliseren van klanthinder.

## Trend beheersing

Het risico voor klanthinder is met de genomen maatregelen gereduceerd. Het risico dat de implementatie van ERTMS niet de verwachte resultaten gaat opleveren, wordt nu door NS in samenwerking met sector verder uitgewerkt.

# Betrouwbaarheid IT

## Omschrijving

Er is een continue vraag naar verdere ontwikkeling van onze IT-systemen vanuit zowel operationele als beveiligingseisen (met name vanwege cyberrisico's). Het risico is dat door de krappe arbeidsmarkt een tekort ontstaat aan het gewenste niveau van kennis en capaciteit waardoor niet alle IT-systemen aan de eisen voldoen. Gevolg hiervan is dat NS de strategische ambities niet waar kan maken en de continuïteit van de 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 een 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 dat 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 steeds krappere 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.

## 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 en gedegen architectuur wordt gestreefd naar een beheersbare IT-omgeving.

## Trend beheersing

IT-ondersteuning bij het verhogen van de weerbaarheid tegen cyberrisico's blijft om aandacht vragen bij zowel de bouw van nieuwe systemen als bij 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.

# 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 verder toe. Door het beheersen van het projectenportfolio, kunnen we knelpunten tijdig signaleren en adresseren. Daarnaast zijn we in gesprek met de (nieuwe) medezeggenschap en vakbonden over de langetermijnstrategie van NS en de daarvoor noodzakelijke veranderingen aan de hand van de veranderagenda. De wendbaarheid van NS en de 'medewerker van de toekomst' zijn in deze gesprekken een expliciet thema. In 2018 zijn in de operatie een aantal belangrijke herinrichtingen ingevoerd na testtrajecten, waarbij implementatie nu nog aandacht vraagt. Andere herinrichtingen volgen in 2019. Inzichten uit metingen (medewerkersbetrokkenheid-onderzoek, integriteit en veiligheid), arbeid van de toekomst en veranderingen per bedrijfseenheid verwerken we tot een integraal veranderverhaal en integrale aanpak.

## Trend beheersing

De beheersing is door verbeterde portfoliobeheersing en bovengenoemde ontwikkelingen zoals de doorgevoerde herinrichtingen verbeterd. Door de toenemende druk op financieel rendement voor de organisatie is het essentieel om de laatste verbeteringen te realiseren en het aantal programma's en projecten te verminderen, zodat verantwoordelijkheden duidelijker in de lijn worden belegd.

# Onvoldoende bedrijfsresultaat

## Omschrijving

Het risico 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 financieren.

## Toelichting

NS heeft de afgelopen jaren fors geïnvesteerd om de operationele prestaties structureel te verbeteren. Tevens investeert de NS in nieuw materieel en modernisering van bestaand materieel om de reizigersgroei en de verwachte groei voor de komende jaren op te vangen. 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. Kosten nemen daardoor toe, met extra druk op het resultaat, maar de operationele cashflow blijft wel stabiel. Voor het aantrekken van financiering is een goede rating van belang.

## Maatregelen

Vanuit een integrale sturing op basis van duidelijke bedrijfsdoelstellingen is NS in de financiële kolom, bij de stafdiensten en in de bedrijfsonderdelen gestart met initiatieven om resultaatverbeteringen te realiseren en een kostenbewuste cultuur te bevorderen. Daarbij laten we naast financiële ook maatschappelijke en commerciële belangen meewegen. Hierbij kijkt NS naar personeel, materieelinzet en het servicemodel.

## Trend beheersing

NS neemt maatregelen om de resultaten te verbeteren, waarbij we naast kostenverlaging bij indirecten en stafdiensten ook het verhogen van productiviteit en opbrengsten nastreven. De afgelopen jaren en in 2018 was het verbeteren van het resultaat ondergeschikt aan het verbeteren van de operationele prestaties. Hiervoor zijn en worden de komende jaren nog forse investeringen gedaan in onder andere materieel en IT. De komende jaren zal het belang van een gezond rendement weer een hogere prioriteit krijgen nu de operationele prestaties goed op orde zijn, hetgeen NS in staat stelt om zelfstandig haar toekomstplannen en investeringen te kunnen blijven financieren. Initiatieven moeten we nog wel realiseren.

# Marktordening

## Omschrijving

Het risico dat de politiek kiest voor andere inrichting van het hoofdrailnet of de positie van NS Stations, waardoor de prestaties naar de reiziger onder druk komen te staan en de bedrijfsactiviteiten van NS worden geraakt. De staatssecretaris van IenW heeft aangekondigd medio 2020 een besluit te nemen over de ordening van de spoorsector.

## Toelichting

In het regeerakkoord zijn enkele voornemens geuit met betrekking tot de ordening op het spoor die NS zouden kunnen raken. Zo onderzoekt het kabinet de decentralisatie van vier spoorlijnen. Ook heeft de staatssecretaris van IenW een aantal onderzoeken aangekondigd die haar moeten helpen bij het nemen van een besluit over de ordening van de spoorsector. Zo onderzoekt zij het eigendom en de exploitatie van stations en komt er een onderzoek naar de HSL. Ook zullen de uitkomsten van de midterm-review betrokken worden.

## Maatregelen

Binnen NS lopen diverse verbeterprogramma's. De effecten daarvan laten een verbeterde performance zien, zowel op het gebied van de treindienst als op en rond de stations. De HSL-Zuid blijft echter achter door systeem en materieel. Ook loopt NS op schema in het behalen van haar prestatieafspraken. Verder werkt NS continue aan het verbeteren van haar dienstverlening aan de reiziger. NS werkt mee aan de onderzoeken van het ministerie ter voorbereiding op een beslissing over de ordening van de spoorsector.

## Trend beheersing

De onzekerheid omtrent de marktordening blijft onverminderd groot. NS zet zich continue in om een goede performance te blijven realiseren.

# 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 2018 hebben de concessies ScotRail en Greater Anglia in het Verenigd Koninkrijk tegenvallende resultaten laten zien. De passagiersomzet blijft ondanks verschillende verbeterinitiatieven achter bij de verwachtingen door:

- a. tegenvallende economische groei mede door onzekerheid omtrent de gevolgen van Brexit;
- b. gedrag van reizigers dat afwijkt van historische trends wat resulteert in tegenvallende groei van het aantal reizigers vergeleken met de verwachtingen ten tijde van de biedingen;
- c. afhankelijkheid van Network Rail om tijdig infrastructurele projecten op te leveren.

Tevens speelt bij de concessie Greater Anglia een dispuut met de concessieverlener over een afrekenmechanisme dat resulteert in een verhoging van de concessievergoeding. Tenslotte zijn er vertragingen bij levering van nieuwe treinen bij de concessie ScotRail en blijven de prestaties op het spoor, mede veroorzaakt door tekortkomingen in de infra, achter bij de afspraken met de concessieverlener en de verwachtingen van het publiek.

In Duitsland wordt de komende jaren een omzetgroei gerealiseerd van € 358 miljoen in 2018 naar circa € 800 miljoen in 2021. Dit komt doordat een aantal concessies is gewonnen die de komende jaren in operatie zullen gaan. Tijdens de hieraan voorafgaande mobilisaties zijn voorbereidingen nodig, zoals het werven en opleiden van personeel, de aanschaf van treinen en het realiseren van werkplaatsen voor het onderhoud van de treinen. Dit vereist forse investeringen, die van invloed zijn op het resultaat omdat er sprake is van een forse groei.

## Maatregelen

Op grond van de met de aandeelhouder gemaakte afspraken beperkt NS het financiële risico ten aanzien van de activiteiten van Abellio 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 waar in de concessie wordt deelgenomen door Mitsui voor 40% en bij West Midlands door Mitsui en Japanese Railways East (JRE) voor gezamenlijk 30%. Verder heeft Abellio diverse initiatieven gestart die

het bedrijfsresultaat moeten ondersteunen.

In Duitsland worden de mobilisaties via een programma-aanpak met ervaren management gedegen 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, maar in 2018 vallen de resultaten voor met name ScotRail en Greater Anglia tegen.

# Financiën in het kort

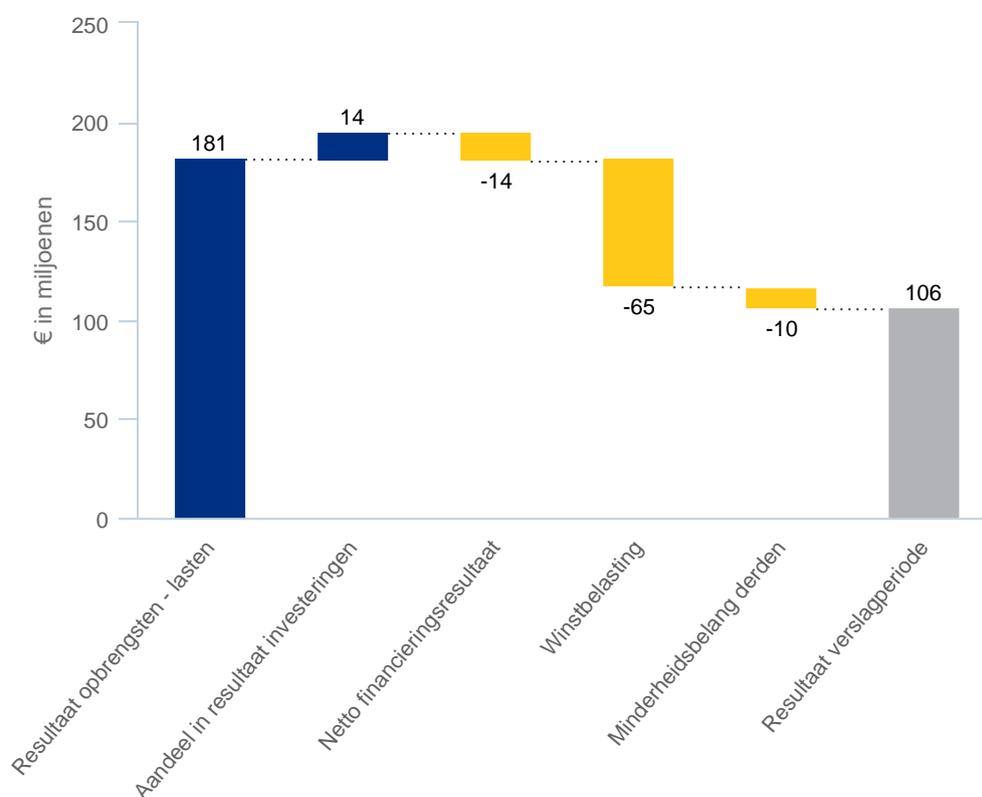


In 2018 bedroegen de opbrengsten van NS € 5.926 miljoen, een groei van 15,7%. NS investeerde afgelopen jaar € 898 miljoen, vooral in de aanschaf van nieuwe treinen en modernisering van treinen. NS realiseerde een resultaat uit bedrijfsactiviteiten van € 195 miljoen (2017: € 57 miljoen\*) met een bijbehorende nettowinst over 2018 van € 106 miljoen (2017: € 46 miljoen\*). Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten, geschoond voor bijzondere baten en lasten, bedroeg € 205 miljoen, een stijging van € 74 miljoen vergeleken met 2017 (€ 131 miljoen).

(in miljoenen euro's)	2018	2017*
Opbrengsten	5.926	5.121
Bedrijfslasten	5.745	5.084
	181	37
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	14	20
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	195	57
Nettofinancieringsresultaat	-14	-5
Resultaat voor winstbelastingen	181	52
Winstbelasting	-65	-5
Minderheidsbelang derden	-10	-1
Resultaat over de verslagperiode	106	46

\* Cijfers 2017 zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast

## Winst-en-verliesrekening 2018



## Bedrijfsopbrengsten

De opbrengsten bedroegen € 5.926 miljoen in 2018 ten opzichte van € 5.121 miljoen in 2017, een stijging van 15,7 %. Het grootste deel van deze stijging, te weten € 574 miljoen, is veroorzaakt door de start van de concessie West Midlands in het Verenigd Koninkrijk eind 2017. Het eerste volledige jaar van deze concessie is 2018.

<b>Opbrengsten 2017</b>	<b>5.121</b>
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in NL	85
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus in NL	-129
Stationsontwikkeling en -exploitatie in NL	14
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in het Verenigd Koninkrijk	721
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus in het Verenigd Koninkrijk	3
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in Duitsland	111
Opbrengsten 2018	5.926

## **Opbrengsten Nederland (2018 € 3.102 miljoen, 2017 € 3.132 miljoen)**

### **Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in Nederland**

De opbrengsten gerelateerd aan het vervoer per trein namen toe met 3,5% tot € 2.527 miljoen (2017 € 2.441). Als rekening wordt gehouden met het vervallen van de concessies Zwolle-Enschede en Zwolle-Kampen, die NS niet meer uitvoert in 2018, bedroeg de omzetsijging 5,2%. De jaarlijkse prijsindexatie (1,2%) en volumegroei/groei van het aantal reizigerskilometers (2,4%) droegen onder andere bij aan deze groei. Daarnaast zien we ook een toename in de opbrengsten in de spits en in de eerste klas, waar een hogere gemiddelde opbrengst wordt gerealiseerd. NS realiseerde hogere opbrengsten door vooral meer opbrengsten van losse reizen (+6,0%) in zowel de sociaal-recreatieve als de forensenmarkt. Daarnaast groeiden de opbrengsten uit verkoop van abonnementen, zowel sociaal recreatief als in de zakelijke markt, waarbij de zakelijke markt voor de grootste groei verantwoordelijk is. De opbrengsten uit de OV-studentenkaart is ten gevolge van de genoemde vervallen concessies voor NS iets gedaald; gecorrigeerd voor deze concessiewissel is er sprake van een lichte groei (1,0%). De aantrekkende economie, de gestegen koopkracht en de (dal)gerichte marketingacties hadden een positieve impact op de opbrengsten. Het aantal werkzame personen in Nederland, belangrijk voor het spitsvervoer, groeide in 2018 met 2,2%.

### **Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus in Nederland**

De opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus in Nederland waren in 2018 nihil (2017 € 129 miljoen) doordat per 31 augustus 2017 Qbuzz is verkocht aan Bus Italia.

### **Opbrengsten stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland**

De opbrengsten uit stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland zijn in 2018 met € 14 miljoen toegenomen tot € 576 miljoen. Dit betreft hogere huuropbrengsten door het in concessie geven van de retailformules Hema, Broodzaak en Shakies aan derden en een Like for Like stijging van de retailomzet van de retailformules die wij zelf exploiteren, onder andere Kiosk en AH-to-Go. 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 (2018 € 2.467 miljoen, in 2017 € 1.743 miljoen)**

### **Opbrengsten gerelateerd aan het vervoer per trein in het Verenigd Koninkrijk**

De opbrengsten gerelateerd aan het vervoer per trein in het Verenigd Koninkrijk door Abellio zijn in 2018 met 49% gestegen, waarvan autonoom 10%, bij vergelijking van de omzet in Britse ponden. De opbrengsten omgerekend in euro's bedraagt € 2.267 miljoen en zijn met € 721 miljoen gestegen vergeleken met 2017 (€ 1.546 miljoen). De opbrengsten van de per 10 december 2017 gestarte concessie West Midlands zijn mee geconsolideerd (2018 € 611 miljoen, 2017 € 37 miljoen). Daarnaast vertoonden de concessies Greater Anglia en ScotRail een autonome groei van ruim 10%. De gemiddeld lagere koers van de Britse pond in 2018 ten opzichte van de gemiddelde koers van 2017 had een negatief effect op de opbrengsten in euro's van € 23,8 miljoen en drukte daarmee de vergelijkbare groei in euro's met ruim 1%. Merseyrail, de joint venture met Serco waarin Abellio een 50% belang heeft, realiseerde een omzetgroei van ruim 5% in euro's.

### Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus in het Verenigd Koninkrijk

De opbrengsten gerelateerd aan het vervoer per bus in het Verenigd Koninkrijk door Abellio zijn licht toegenomen van € 216 miljoen in 2017 naar € 219 miljoen in 2018. Hierin is tevens het vervangend busvervoer verantwoord dat wordt verzorgd door de treinbedrijven van Abellio in het Verenigd Koninkrijk indien er verstoringen optreden in de dienstregeling.

### Opbrengsten Duitsland (2018 € 357 miljoen, in 2017 € 246 miljoen)

In Duitsland heeft Abellio € 111 miljoen hogere opbrengsten gerealiseerd. De groei komt met name voort uit de volledige consolidatie van WestfalenBahn per 6 december 2017 door uitbreiding van het aandelenbelang van 25% naar 100% (effect € 86,3 miljoen). De resterende stijging in opbrengsten wordt vooral veroorzaakt door de start van de concessies DISA en RRX op 9 december 2018 (effect € 11,6 miljoen) en autonome groei.

## Bedrijfslasten

De bedrijfslasten van NS stegen met € 661 miljoen, van € 5.084 miljoen in 2017 naar € 5.745 miljoen in 2018, voornamelijk door hogere personeelskosten (€ 133 miljoen), hogere kosten van infraheffing en concessievergoeding (€ 350 miljoen) en hogere overige bedrijfslasten (€ 113 miljoen). De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de start van de nieuwe concessies in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

Het kostenniveau in Nederland is met € 32 miljoen gedaald. Rekening houdend met bijzondere baten en lasten is het kostenniveau in Nederland vergelijkbaar met het niveau van 2017.

Ondanks instroom van nieuwe treinen en de cao-stijging van de lonen met 2,3% zijn we in staat geweest het resultaat te verbeteren dankzij de omzetstijging en kostenreductie onder overhead en indirecten en productiviteitsverbeteringen binnen de diverse processen. Nu de belangrijkste prestatie-indicatoren en klanttevredenheid op orde zijn, krijgt het bedrijfsresultaat een hogere prioriteit, uiteraard met als randvoorwaarde dat de operationele prestaties op niveau blijven zodat we minimaal voldoen aan de concessie-afspraken met het ministerie van IenW en de verwachtingen van onze reizigers.

(in miljoenen euro's)	2018		2017*	
	€	%	€	%
Lonen en sociale lasten	1.973	34	1.818	37
Overige personeelskosten	82	1	69	1
Inhuur personeel	111	2	146	3
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	361	7	369	7
Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	527	10	505	10
Geactiveerde productie eigen bedrijf	-154	-3	-161	-3
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	519	9	475	9
Infraheffing en concessievergoeding	1.280	22	930	18
Overige bedrijfslasten	1.046	18	933	18
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>5.745</b>	<b>100%</b>	<b>5.084</b>	<b>100%</b>

\* Cijfers 2017 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

## Lonen en salarissen

De lonen en sociale lasten zijn gestegen met € 155 miljoen, van € 1.818 miljoen in 2017 naar € 1.973 miljoen in 2018.

Voor Nederland, gecorrigeerd voor de in 2017 gerealiseerde verkoop van Qbuzz bedraagt de stijging 3%. Deze stijging is met name het gevolg van de cao-stijging (2,3%) per 1-10-2017 en 1-10-2018. Daarnaast hadden we te maken met een geringe stijging van de sociale lasten en opslagen voor onregelmatige diensten. Het aantal gemiddelde fte's van 18.734 is nagenoeg gelijk aan het voorgaande jaar. Tegenover de stijging van lonen en salarissen in Nederland, staat een daling van de kosten van inhuur van personeel zodat de gecombineerde stijging beperkt blijft tot 0,7%.

In het Verenigd Koninkrijk bedraagt de stijging van de lonen en salarissen € 142 miljoen, geschoond voor koerseffecten is dit 26%. Dit is het gevolg van de groei in de concessies. Het gemiddeld aantal fte's is met 24,4% gestegen naar 12.936 fte's. De stijging in lonen en salarissen en fte's wordt grotendeels verklaard door de start van West Midlands in december 2017 (€ 156 miljoen en 2.430 gemiddelde fte's). Het koerseffect bedraagt € 6,9 miljoen en dempt de stijging in euro's.

In Duitsland is de stijging in lonen en salarissen 47,3%, veroorzaakt door de start van de concessies DISA en RXX in december 2018 en volledige consolidatie van Westfalenbahn per december 2017. Het gemiddeld aantal fte is met 49% toegenomen tot 1.657 fte's.

## Infraheffing en concessievergoeding

De gebruiksvergoeding voor de railinfrastructuur (infraheffing en concessievergoeding) is in totaal met € 350 miljoen toegenomen naar € 1.280 miljoen. In Nederland steeg deze post met 3,4% naar € 394 miljoen (2017: € 381 miljoen). De kosten in het Verenigd Koninkrijk bedragen € 741 miljoen (2017: € 443 miljoen). Deze stijging wordt veroorzaakt door het eerste volledige jaar van de concessie West Midlands (€ 134 miljoen) en een stijging van de kosten infraheffing bij de concessie ScotRail (€ 86 miljoen). In Duitsland bedragen de kosten € 145 miljoen (2017: € 106 miljoen). De stijging met € 39 miljoen wordt veroorzaakt door de start van nieuwe concessies en de volledige consolidatie van WestfalenBahn.

## Overige posten

De overige bedrijfslasten zijn in 2018 met € 113 miljoen toegenomen, door met name hogere leasekosten van treinmaterieel bij Abellio UK (€ 97 miljoen) en Abellio Duitsland (€ 23 miljoen), veroorzaakt door groei binnen bestaande concessies en de start van nieuwe concessies.

## Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

Om onze ambities waar te maken, zijn een gezonde financiële positie en resultaat noodzakelijk. 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 om vast te stellen of het bedrijf in staat is met de bedrijfsactiviteiten een gezond rendement te realiseren. Het onderliggend resultaat toont het resultaat uit bedrijfsactiviteiten geschoond voor bijzondere posten.

(in miljoenen euro's)	2018	2017*
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	195	57
Afwikkeling diverse claims	-4	14
Impairment stations en correctie afschrijvingskosten	0	30
CLE-mechanisme	21	-18
Boete ACM	0	41
Overige	-7	7
Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten	205	131
*) Waarvan onderliggend resultaat buitenlandse activiteiten	62	35

\* Cijfers 2017 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Het onderliggende bedrijfsresultaat stijgt in 2018 met € 74 miljoen naar € 205 miljoen (2017: € 131 miljoen). Correctie voor Central London Employment (CLE)-mechanisme betreft onze Greater Anglia-concessieovereenkomst met het ministerie van Transport (DfT) in het Verenigd Koninkrijk. Het CLE-mechanisme is bedoeld om te voorkomen dat externe economische factoren een effect hebben op reizigersopbrengsten en berust op een veronderstelde samenhang tussen groeiende werkgelegenheid in centraal Londen en stijgende reizigersopbrengsten. Het is echter inmiddels duidelijk dat deze samenhang niet bestaat, hoogstwaarschijnlijk doordat woon-werkverkeer verandert en de populariteit van thuiswerken groeit. Daardoor bestaat de kans dat Greater Anglia, evenals andere concessies in de omgeving van Londen, meer moet betalen aan het ministerie van Transport voor een veronderstelde sterke groei van reizigers en omzet, zonder dat hier daadwerkelijk meer reizigers en inkomsten tegenover staan. Momenteel wordt geprobeerd de CLE-kwestie op te lossen. De huidige uitkomsten van het CLE-mechanisme hebben een significante invloed op de toekomstige winstgevendheid van Greater Anglia. Voor de ACM-boete in het resultaat 2017 is hoger beroep aangekend. De opgelegde boete is in 2017 voldaan en ten laste gebracht van het resultaat 2017. Aangezien de uitkomsten van de beroepsprocedure onzeker zijn en eventuele vorderingen op de ACM als gevolg van de uitkomsten van een beroepsprocedure niet voldoen aan het IFRS-criterium vrijwel zeker, heeft NS geen vordering opgenomen.

## ROE

Het rendement op het eigen vermogen (ROE) is in 2018 toegenomen naar 3,0% (1,3% in 2017). Op basis van het onderliggend resultaat is de ROE toegenomen van 2,7% in 2017 naar 4,0% in 2018. NS streeft op langere termijn naar een normrendement op het geïnvesteerd vermogen zoals met de aandeelhouder, het ministerie van Financiën, is afgesproken. Het normrendement in combinatie met een gezonde financiële positie stelt NS in staat om zelfstandig haar financiering in de markt aan te trekken die nodig is om de investeringen te financieren. Het in 2018 behaalde rendement is nog onvoldoende en de financiële vooruitzichten voor de lange termijn blijven uitdagend, rekening houdend met de voorziene stijging van de vaste kosten als gevolg van de instroom van nieuw materieel en mogelijke gevolgen van de Brexit en de discussie met de DfT inzake het CLE-afrekenmechanisme voor de resultaten van onze concessie East Anglia in het Verenigd Koninkrijk.

## Netto financieringsresultaat

Het netto financieringsresultaat is een last van € 14 miljoen (2017: € 5 miljoen). In 2017 is een eenmalige bate gerealiseerd uit hoofde van een vrijval van de voorziening voor een per begin 2018 beëindigde 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 35,7% ten opzichte van 9,6% in 2017. De belastinglast 2018 bedraagt € 65 miljoen (2017: € 5 miljoen) en is als volgt te verklaren:

(in miljoenen euro's)	2018		2017*	
Resultaat voor belastingen	181		52	
Belasting naar winst volgens Nederlands belastingtarief (25%)	-45		-13	
Effect deelnemingsvrijstelling	4		8	
Effect overdracht materieel van Ierland naar Nederland			-85	
Effect van afwijkende belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties	4		20	
Effect opwaardering latente belastingvordering a.g.v hogere toekomstige fiscale resultaten in Nederland			67	
Effect afwaardering belastinglatenties vanwege wijziging percentage	-22		5	
Effect niet-aftrekbare (boetes en dergelijke)	-4		-10	
Effect bijtelling gemengde kosten, investeringsaftrek e.d.	-2		3	
Winstbelasting	-65	-35,7%	-5	-9,6%

\* Cijfers 2017 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

In 2017 is het lopende dossier inzake de leaseactiviteiten van NS in Ierland afgerond. Deze afronding had een groot effect op de uiteindelijke winstbelasting in 2017 en bestond onder andere uit het effect van de overdracht van materieel van Ierland naar Nederland alsmede de herwaardering van de latente in verband met deze overdracht. Daarnaast is de betaalde boete van de ACM (€ 41 miljoen) niet aftrekbaar voor de vennootschapsbelasting.

In 2018 is het effect van de afwaardering belastinglatenties ingegeven door de komende belastingplannen om het percentage vennootschapsbelasting te verlagen naar uiteindelijk 20,5 % in 2021. Hierdoor wordt de potentiële belastingaftrek die NS te goed heeft, minder waard waardoor de latente belastingvordering met € 22 miljoen moet worden afgewaardeerd. Het effect van afwijkende belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties wordt veroorzaakt door onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

## Overige belastinginformatie

Loonheffing is een heffing die NS als werkgever inhoudt op de salarissen van werknemers en vervolgens afdraagt aan de belastingdienst. 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. In het In het Verenigd Koninkrijk is het nul-omzetbelastingtarief van toepassing op de verkoop van treintickets.

Vennootschapsbelasting is een belasting die over de fiscale winst wordt geheven. In onderstaande tabel worden de bedragen in miljoenen euro's weergegeven welke zijn betaald c.q. ontvangen.

Overzicht belastingen per land in € miljoen (minus betekent betaalde belasting)

	Omzetbelasting		Loonbelasting		Vennootschapsbelasting	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Nederland	-20	73	-408	-403	14	-15
Verenigd Koninkrijk	254	186	-205	-124	-11	-1
Ierland	0	0	0	-1	-13	-135
Duitsland	25	29	-9	-9	-5	0
<b>Totaal</b>	<b>259</b>	<b>288</b>	<b>-622</b>	<b>-537</b>	<b>-15</b>	<b>-151</b>

## Resultaat over de verslagperiode en winstbestemming

Over 2018 is een winst van € 106 miljoen gerealiseerd. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 37 miljoen, zijnde 35% van het resultaat over 2018 en het resterende bedrag van € 69 miljoen aan de reserves toe te voegen.

## Eigen vermogen en balans totaal

Het eigen vermogen bedroeg aan het einde van het verslagjaar € 3.627 miljoen (2017: € 3.477 miljoen). De winst over de verslagperiode van € 106 miljoen is aan het eigen vermogen toegevoegd. Het rendement op eigen vermogen was 3,0% in 2018 (1,3% in 2017). De solvabiliteit is 52% en daarmee iets lager dan vorig jaar (2017: 56%) door een hoger balanstotaal. Het balanstotaal (€ 7.030 miljoen) is vooral gestegen door investeringen in treinen en doordat de OV-studentenkaart voor 2019 (€ 463 miljoen) vooruit is ontvangen in december 2018 terwijl die voor 2018 is ontvangen in januari 2018 (€ 448 miljoen).

## Investeringen

NS investeerde in 2018 voor € 898 miljoen (2017: € 618 miljoen), onder andere in de Sprinter Nieuwe Generatie en de vervolgorde hierop, de Intercity Nieuwe Generatie, 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 Assen, Rotterdam Alexander en Zaandam. 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 en het op rekening reizen voor consumenten door de introductie van NS Flex.

## Financiering

De netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedroeg € 937 miljoen (2017: € -10 miljoen). Dit wordt vooral verklaard door een hoger resultaat en een stijging van het werkkapitaal met € 479 miljoen (2017: € 222 miljoen daling) omdat ultimo 2018 de vooruitbetaling voor de OV-studentenkaart voor 2019 is ontvangen, terwijl het voorschot voor 2018 ontvangen is in januari 2018. In 2017 is de acuut geworden belastingverplichting in Ierland als gevolg van de overdracht van het materieel naar Nederland betaald (€ 101 miljoen).

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt € 654 miljoen (2017: € 455 miljoen). De kasstroom is opgebouwd uit investeringsuitgaven € ter grootte van € 898 miljoen. De verkoop van Traxx-locomotieven geeft een instroom van € 185 miljoen door Sale & Leaseback die is overeengekomen voor de Traxx Locomotieven. De verkoop van niet strategisch vastgoed resulteert in een instroom van € 25 miljoen.

De netto kasinstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg € 65 miljoen (2017: € 296 miljoen instroom), door de netto opname in 2018 van een aantal leningen ter waarde van € 73 miljoen (2017: € 375 miljoen). Daarnaast is in 2018 € 8 miljoen dividend aan de Staat uitbetaald (2017 € 79 miljoen).

Bovenstaande resulteert in een positieve kasstroom van € 348 miljoen van het jaar (2017: € 169 miljoen negatief).

## 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 A+ met een negatief vooruitzicht (gebaseerd op een onderliggend kredietprofiel van bbb+, momenteel verhoogd met drie stappen door de relatie met de aandeelhouder, de Nederlandse Staat). Het negatief vooruitzicht is het gevolg van verwachte hoge investeringsuitgaven voor de komende jaren die een stijging van de vaste kosten veroorzaakt zodat het voor NS een uitdaging is om de komende jaren resultaatsverbetering te realiseren. Met het oog op de verwachte groei van het aantal reizigers, de toenemende drukte op het spoor en op de stations, investeert NS de komende jaren flink in treinen, stations en ICT-systemen om een en ander goed te kunnen verwerken en aan de verwachting van onze klanten te kunnen voldoen. 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 € 3,8 miljard tot en met 2023 uit te voeren. De realisatie van deze verbeterinitiatieven vergt de komende jaren een substantiële inspanning van heel NS. Daarnaast zijn er voor circa € 2,2 miljard verplichtingen voor leasemateriaal aangegaan voor de concessies in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

## Financiële kerncijfers

	2018	2017*
<b>Met betrekking tot het vermogen</b>		
Garantievermogen/balanstotaal	52%	56%
Vlottende activa/kortlopende schulden	1	0,8
Werkkapitaal (in miljoenen euro's) **	-825	-589
Balanstotaal (in miljoenen euro's)	7.030	6.214
<b>Met betrekking tot rentabiliteit</b>		
Resultaat over de verslagperiode / gemiddeld eigen vermogen (ROE)	3,0%	1,3%

\* Cijfers 2017 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

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

## 2019 en verder

We blijven focus houden op de operationele prestaties op het spoor nadat we de afgelopen jaren een belangrijke verbetering hebben gerealiseerd op onze belangrijkste kpi's, zoals klanttevredenheid en punctualiteit. Het is dus belangrijk onze prestaties op een hoog niveau te houden en waar mogelijk te verbeteren. Daarnaast blijven we investeren in verbeteringen voor de reiziger, zoals nieuwe treinen, modernisering van treinen, renovaties en verbeteringen op en rondom de stations en in het verder verbeteren en versnellen van de deur-tot-deurreis voor de reiziger, zoals OV Fiets en inzicht in de totale reis voor de reiziger. Hiervoor hebben we een groot investeringsprogramma lopen, ook om de verwachte groei van de mobiliteit en het aantal reizigers op te vangen.

Door de instroom van nieuwe treinen en overige investeringen welke nodig zijn om de verwachte groei in reizigers op te vangen, zullen de vaste kosten de komende jaren verder stijgen. De stijging in de kosten zal deels worden opgevangen door de verwachte omzetgroei maar ook zullen diverse resultaatverbeteringsmaatregelen worden uitgevoerd. Het resultaat zal de komende jaren nog verder moeten verbeteren om alle voorziene investeringen zelfstandig te kunnen blijven financieren. Naast het hoog houden van de operationele prestaties zullen we onze focus versterken op verdere procesverbeteringen en het slim inzetten van data ter ondersteuning hiervan als hefboom om tot verdere resultaatverbetering te komen, naast de beheersing van kosten van overhead en indirecte kosten. Daarnaast brengt de Brexit en de discussie met de DfT over het afrekenmechanisme CLE voor onze concessie Greater Anglia onzekerheid met zich mee voor onze verwachte resultaatontwikkeling in het Verenigd Koninkrijk. Een gezonde financiële huishouding heeft dus de volle aandacht.

### Chroom-6/tROM

Op donderdag 31 januari 2019 heeft het RIVM de resultaten gepresenteerd van het onderzoek Chroom-6 bij het re-integratieproject tROM in Tilburg. In het Tilburgse project tROM werkten tussen 2004 en 2011 uitkeringsgerechtigden aan onder andere NS-treinen en museumtreinen in de toenmalige werkplaats van NedTrain Tilburg. Het RIVM heeft onderzoek uitgevoerd, waaraan NS haar medewerking heeft verleend. Een onafhankelijke commissie heeft aan de hand van de onderzoeksresultaten conclusies getrokken en adviezen geformuleerd. De commissie heeft stevige conclusies getrokken, ook over de rol van NS in het Tilburgse project. De gemeente Tilburg, NS en het Spoorwegmuseum hebben volgens de commissie allemaal steken laten vallen. Begin februari 2019 hebben partijen bekendgemaakt dat zij gezamenlijk en elk vanuit de eigen verantwoordelijkheid tot een regeling komen. Om op deze manier zo snel mogelijk duidelijkheid te bieden aan de betrokkenen.

NS heeft haar aandeel in de verwachte kosten voorzien per 31 december 2018.

Verder doet Politie in opdracht van het Openbaar Ministerie op dit moment strafrechtelijk onderzoek, waarbij NedTrain als één van de verdachten is aangemerkt. De uitkomsten van dit onderzoek zijn op dit moment onzeker.

### IFRS 16 leasing

Met ingang van 1 januari 2019 moeten alle leasecontracten op de balans worden verantwoord. De huurpenningen worden dan vervangen door afschrijvingskosten en rentekosten. De toepassing van de richtlijn zal met ingang van 2019 naar verwachting leiden tot een balansverlenging van € 1,8 miljard. Het bedrijfsresultaat 2019 zal circa € 42 miljoen hoger zijn en het resultaat voor belastingen ruim € 7 miljoen lager, door een hogere rentelast.

# NS en belastingen

## Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Belastingen vormen de primaire bron van inkomsten voor overheden. Met deze inkomsten worden algemene voorzieningen bekostigd. Voor NS zijn deze algemene voorzieningen van groot belang. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de railinfrastructuur. NS is van mening dat zij de plicht heeft om maatschappelijk verantwoord met belastingen om te gaan.

## Uitgangspunten fiscaal beleid

Vanuit haar plicht om maatschappelijk verantwoord met belastingen om te gaan, is het uitgangspunt 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. Dit is het geval indien de fiscale gevolgen van dergelijke transacties evenredig zijn aan de commerciële gevolgen, zowel in kwalitatieve zin (qua complexiteit) als in kwantitatieve zin (qua financiële impact).

NS is een organisatie met een prominente rol in de Nederlandse samenleving waarvan alle aandelen in handen zijn van de Staat der Nederlanden. Het zijn van staatsdeelneming brengt een bijzondere verantwoordelijkheid met zich mee.

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. Enerzijds om er zeker van te zijn dat aan de geldende belastingwetgeving wordt voldaan en anderzijds 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. De kerntermen daarbij zijn: vertrouwen, begrip en transparantie. Onder het convenant overlegt NS met de Belastingdienst over standpunten waarover verschil van inzicht zou kunnen ontstaan. Doel is om zoveel mogelijk te werken in de actualiteit 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 de Abellio bijvoorbeeld een Customer Compliance Manager (CCM) bij HMRC, waarmee Abellio in de actualiteit wenst te overleggen.

## Governance

De Raad van Bestuur heeft het totaaloverzicht over de belastingaangelegenheden van NS. De binnen NS aanwezige organisatie is er op gericht dat alle belangrijke beslissingen rond belastingaangelegenheden door de fiscale afdeling worden beoordeeld en dat NS in alle landen aan haar belastingverplichtingen voldoet.

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. De Board van respectievelijk Abellio in het Verenigd Koninkrijk, Abellio in Duitsland en NS Financial Services heeft het totaaloverzicht over de belastingaangelegenheden in het betreffende land en zorgt voor regelmatige communicatie en afstemming met de Raad van Bestuur en de fiscale afdeling van NS.

## 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.

Voor een achttal thema's heeft de Raad van Bestuur van NS haar risicobereidheid gedefinieerd. Fiscale risico's worden geschaard onder de thema's 'Integriteit & Compliance' en 'Reputatie'.

Voor beide thema's is de risicobereidheid vastgesteld op 'mijdend'. Dit wordt ook passend geacht in relatie tot de plicht van NS om verantwoord met belastingen om te gaan.

De risico's (waaronder de fiscale risico's) worden door NS vastgelegd in een risicoregister, dat periodiek wordt besproken door de Raad van Bestuur. Per risico wordt tevens aangegeven wat de beheersmaatregelen zijn.

## Transparantie

NS is transparant over haar belastingpositie. In het jaarverslag wordt per land aangegeven hoeveel vennootschapsbelasting, loonheffingen en btw NS betaalt. Ook wordt in de jaarrekening de effectieve belastingdruk voor de vennootschapsbelasting vermeld en worden de latente belastingvorderingen en -verplichtingen in detail uitgewerkt.

## Over de leaseactiviteiten

NS heeft in het verleden ervoor gekozen om de leaseactiviteiten onder te brengen in Ierland via NS Financial Services. 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 in gebruik op het hoofdrailnet wordt afgebouwd. Inmiddels is dit versneld gebeurd en is het materieel uit Ierland overgedragen aan het Nederlandse bedrijf.

Omdat de bedrijfseconomische overwegingen voor het leasen van treinen in Nederland niet zijn veranderd, heeft NS een Nederlands leasebedrijf in de groep waar de treinen voor het hoofdrailnet nu zijn ondergebracht. De verwachting is dat de Ierse dochter in de loop van 2019 geen activiteiten meer exploiteert waarna deze entiteit geliquideerd zal worden.

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. Daarnaast is voor buitenlandse activiteiten met de aandeelhouder afgesproken dat het uitgangspunt is dat belasting daar betaald wordt waar de concessie zich bevindt. Met de bijna voltooide afbouw van de Ierse dochter handelt NS volledig conform deze uitgangspunten.

# Onze impact op milieu en maatschappij



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

Onze impact in een notendopOnderstaand schema geeft de ontwikkeling weer ten opzichte van de afgelopen jaren en het referentiejaar 2014. In 2018 maakten reizigers ruim 250 miljoen meer kilometers met de trein ten opzicht van 2017, waardoor onze positieve maatschappelijke impact op mobiliteit en veilig reizen ten opzichte van de auto opnieuw is verbeterd. De negatieve impact door reistijd is daardoor ook toegenomen. Nieuw voor NS om te berekenen over 2018 is de positieve maatschappelijke impact op gezondheid doordat treinreizigers meer bewegen. Doordat we geen dieseltreinen meer rijden en busbedrijf Qbuzz vorig jaar hebben verkocht, is onze milieu-impact verbeterd. Door een kleiner personeelsbestand zijn de positieve impact van bestedingen en opleidingen verminderd. Een nieuwe rekenmethodiek voor arbeidsveiligheid kan niet voor vorige jaren berekend worden, waardoor vergelijken niet mogelijk is.

Maatschappelijke impact NS	Impact 2017	% tov		Impact ten opzichte van de auto	% tov	
		2017	2016		2017	2016
				(in € miljoen)		
mobiliteit	€ 7.776	2%	9%		nvt	
bestedingen	€ 1.375	-3%	10%		nvt	
opleiding	€ 12	-12%	25%		nvt	
reistijd	€ -5.727	2%	11%		nvt	
milieu	€ -72	-17%	-50%	€ 291	3%	25%
veiligheid en gezondheid	€ -131	nvt	nvt	€ 620	4%	13%

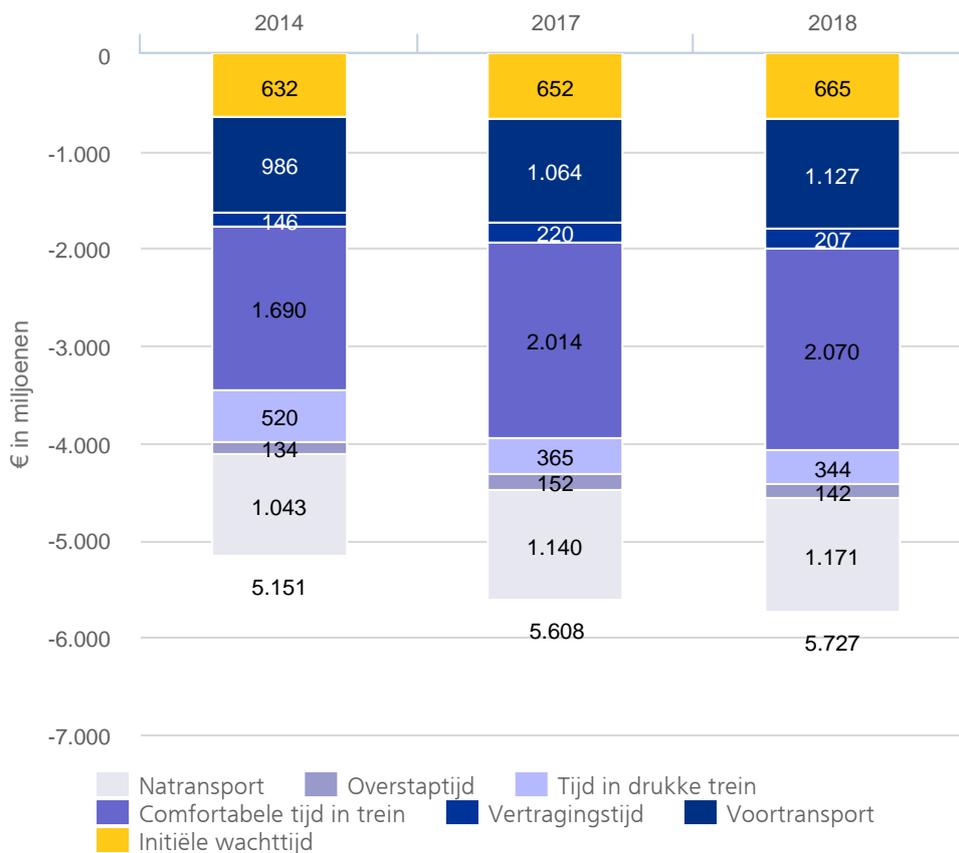
## Resultaten in 2018

### Sociaaleconomische impact door mobiliteit en reistijd

NS en de ketenpartners creëren sociaaleconomische impact door mobiliteit te bieden en mensen in de gelegenheid te stellen te reizen van A naar B om te werken, studeren of recreëren en zo een bijdrage te leveren aan het economische verkeer. Reizen met de trein zorgt daarbij ook voor verbinding van mensen en voor sociale inclusie. Het belang van mobiliteit in Nederland is door het Kennis Instituut Mobiliteit gewaardeerd op € 76 miljard. Hiervan is € 7.776 miljoen aan NS toe te schrijven (€ 7.652 miljoen in 2017).

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 2018 € 5.727 miljoen (€ 5.608 miljoen euro in 2017, 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 tegen drukte in de trein, zoals meer inzet van materieel. Kortom, uit de impactanalyse blijkt 'tijd is geld': voor een positievere impact moet de tijd van de gehele reis worden verkort en tijd tijdens de reis moet efficiënt en comfortabel kunnen worden besteed.

## Reistijd



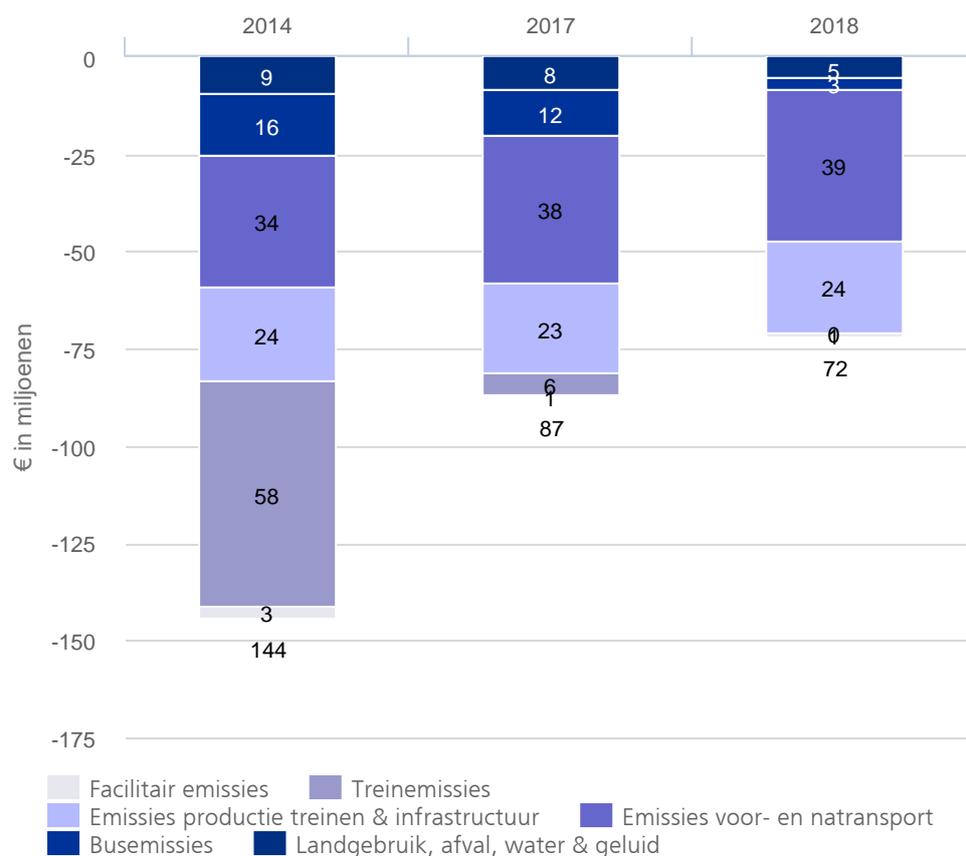
### Milieu-impact: emissies, landgebruik, afval, water en geluid

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 CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> 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 is deze impact in de afgelopen jaren fors verminderd. Ten opzichte van 2014 is deze negatieve impact gehalveerd. Ook landgebruik, afval, watergebruik en geluidsoverlast leiden tot een negatieve milieu-impact.

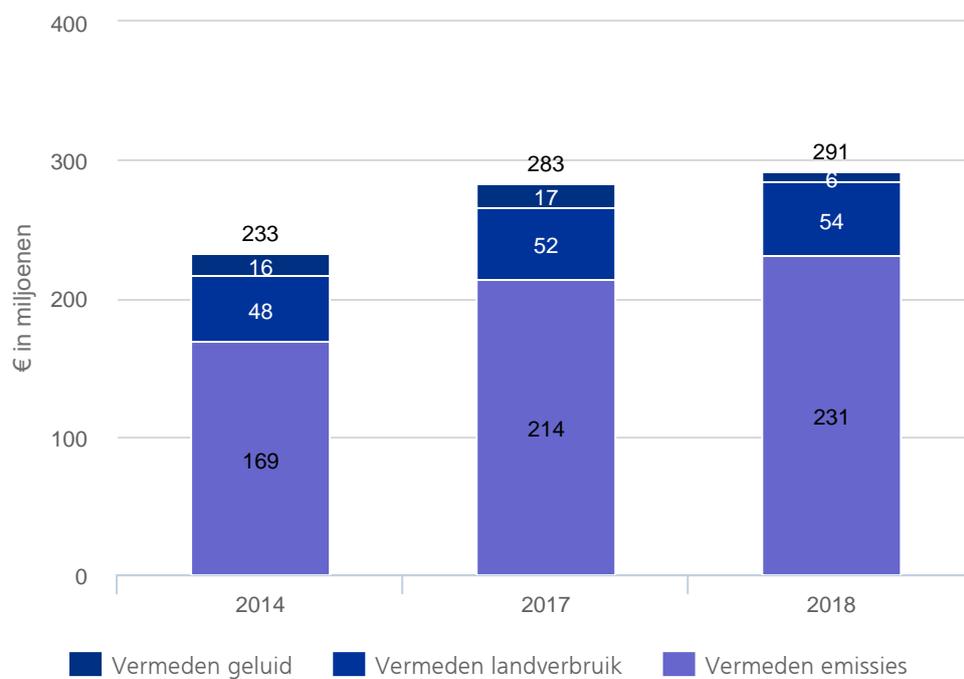
De trein heeft een positieve milieu-impact ten opzichte van de auto. Reizen met de trein voorkomt een deel van de impact van luchtverontreiniging, doordat deze, inclusief de OV-fiets, lager is dan van autoreizen en alternatief voor- en natransport. De positieve impact van geluid en landgebruik ten opzichte 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



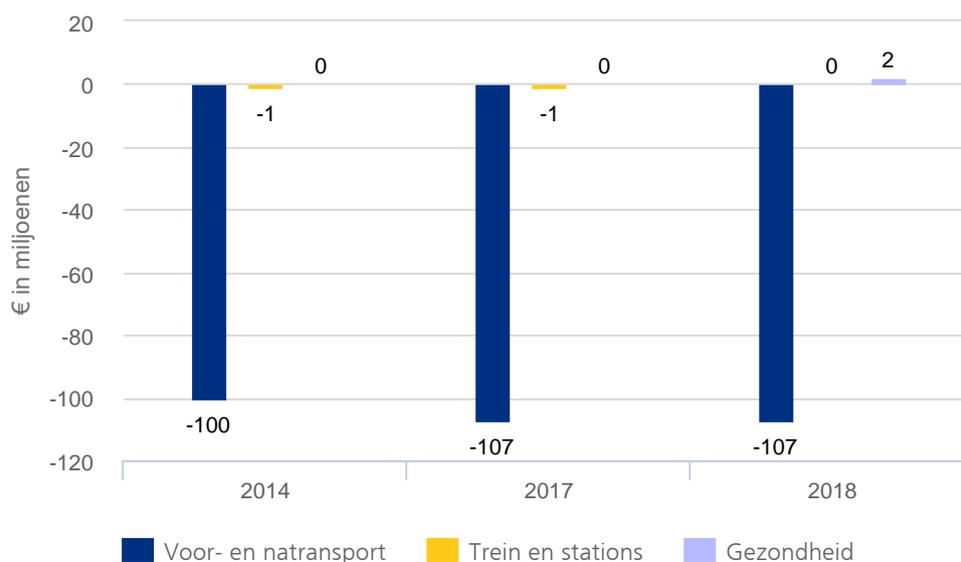
Onze negatieve milieu-impact verbeterde in 2018 met € 15 miljoen, met name doordat we geen dieseltreinen meer rijden en busbedrijf Qbuzz hebben verkocht. De positieve milieu-impact van reizen met NS ten opzichte van de auto liep daardoor op tot € 291 miljoen. De huidige negatieve milieu-impact bedroeg € 72 miljoen (€ 87 miljoen in 2017, herberekend), onderverdeeld naar ongeveer € 9 miljoen direct als gevolg van NS en circa € 63 miljoen in de keten als gevolg van voor- en natransport, productie van treinen en elektriciteit en infrastructuur.

## Sociaaleconomische impact door veiligheid

We kunnen 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. De maatschappelijke kosten voor arbeidsveiligheid en sociale veiligheid zijn dit jaar op basis van een andere berekeningswijze tot stand gekomen. Deze vernieuwde berekening zorgt voor een hogere nauwkeurigheid bij het berekenen van de maatschappelijke kosten van arbeidsongevallen. Daarbij is vergelijking met voorgaande jaren niet meer mogelijk omdat de data niet aanwezig zijn om te kunnen herberekenen.

De maatschappelijke kosten van arbeidsveiligheid in 2018 zijn € 15 miljoen. 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. NS heeft in 2018 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). Op het gebied van sociale veiligheid hebben we afgelopen jaren verschillende maatregelen genomen ter verbetering, zoals de inzet van camera's, bodycams, beveiligers op stations waar het veiligheidsgevoel laag is. We werken hierin nauw samen met politie, gemeenten en overige vervoerders. Met onze partners hebben we afspraken gemaakt om gezamenlijk acties uit te voeren om het veiligheidsniveau te verhogen. Het klantoordeel sociale veiligheid is daardoor verbeterd. De maatschappelijke impact van sociale veiligheid in 2018 is zo'n € 10 miljoen.

### Veilig reizen



Voor veilig reizen werkt NS samen met partners aan het voorkomen van botsingen, ontsparingen of onveilige situaties op het station. In 2018 waren de maatschappelijke kosten € 0,5 miljoen en lager dan in 2017. In het voor- en natransport is het aantal verkeersongevallen en de impact daarvan vele malen groter en bedroeg net als in 2017 circa € 107 miljoen. 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 € 620 miljoen voor 2018 (593 miljoen in 2017).

## Sociaaleconomische impact op gezondheid door actievere levensstijl

We hebben een sociaaleconomische impact op de maatschappij doordat reizigers die gebruik maken van haar diensten hierdoor ook actiever zullen worden. Deze impact hebben we voor het eerst berekend. Beweging van en naar trein- of busstation zorgt ervoor dat een bepaald percentage inactieve mensen actief wordt. Per dag wordt 16 minuten extra beweging toegekend aan reizigers van NS. Een zesde van de treinreizigers gaat door deze extra beweging tot de groep van actieve mensen behoren. Door een actieve levensstijl kunnen kosten worden ontlopen die zijn verbonden aan een inactieve levensstijl, onder andere medische kosten en productiviteitsverlies. Deze positieve impact bedroeg in 2018 ongeveer € 2 miljoen.

## Sociaaleconomische impact door opleidingen, inzetbaarheid medewerkers en diversiteit

We hebben 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 2018 ongeveer € 12 miljoen, wat lager is dan vorig jaar (€ 14 miljoen) omdat het aantal NS-medewerkers in Nederland is afgenomen. 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.

We willen 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.

## Sociaaleconomische impact door bestedingen

We hebben een sociaaleconomische impact op de maatschappij door eigen bestedingen zoals inkoop, investeringen en salarissen. Daardoor dragen we onder meer bij aan toegevoegde waarde en werkgelegenheid bij leveranciers. De economische baten bedroegen € 1.375 miljoen aan toegevoegde waarde (€ 1.413 miljoen in 2017) bij leveranciers, ofwel ongeveer 21.300 banen.

We kunnen de positieve maatschappelijke impact verder vergroten door duurzaam in te kopen,

bijvoorbeeld voor grote inkoopcategorieën als treinen (onderdelen), bouw en infrastructuur, ICT en energie.

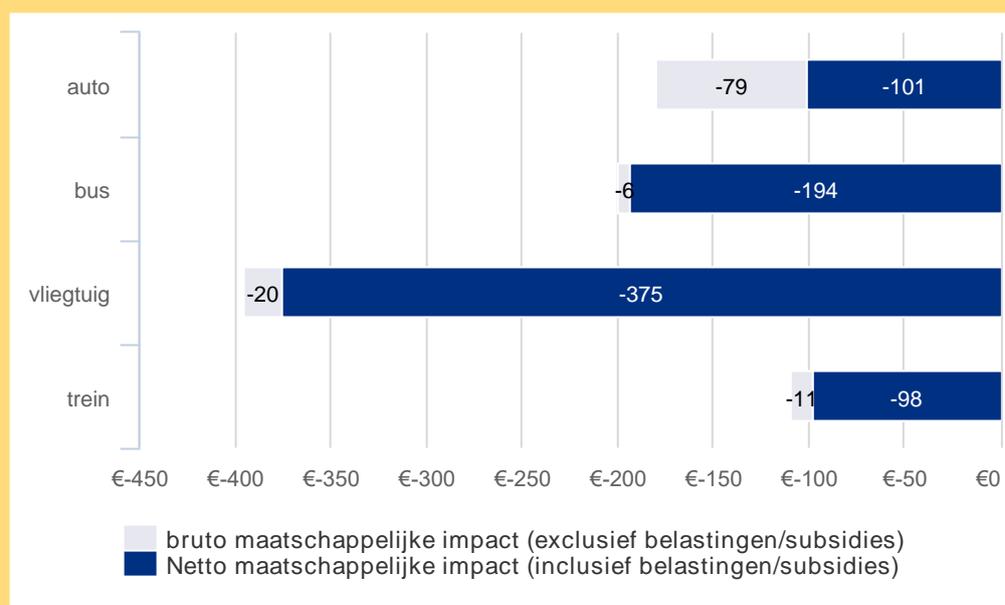
Daarnaast hebben we impact op de omgeving van stations. Die bestaat met name uit het creëren van bereikbaarheid voor omwonenden (verwerkt in reistijd en mobiliteit) en het bijdragen aan leefbaarheid van de omgeving, bijvoorbeeld door bedrijvigheid rondom stations.

## Casus: Maatschappelijke impact internationale mobiliteit Amsterdam-Parijs

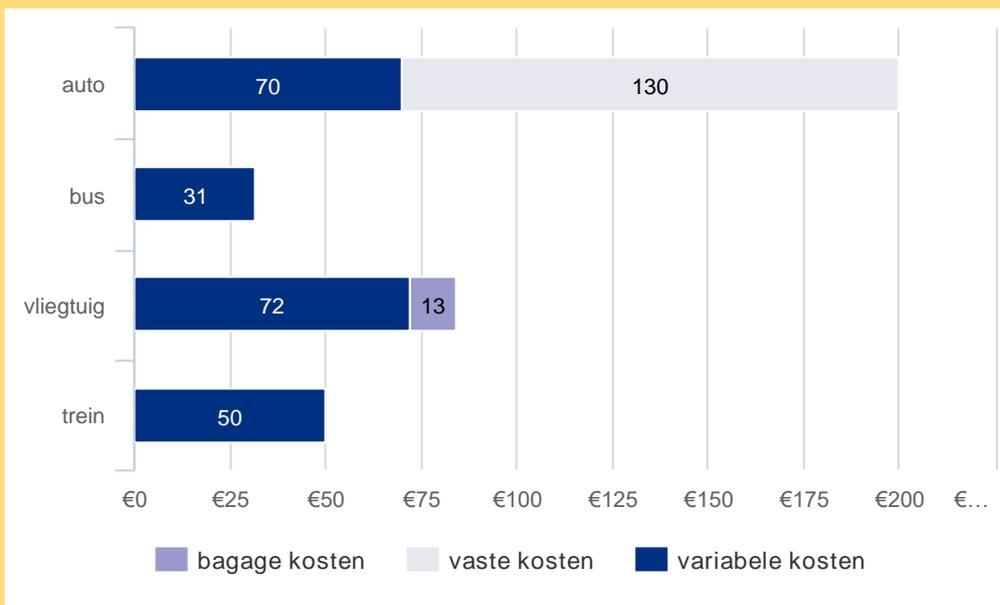
Jaarlijks reizen enkele miljoenen mensen van Nederland naar Parijs. Dat gebeurt meestal per auto (ruim 40%), maar ook per trein, bus of vliegtuig (respectievelijk 28%, 15%, 14%). Hoewel iedereen persoonlijke voorkeuren heeft, zal de reiziger zijn of haar keuze voor een vervoermiddel grotendeels baseren op de totale ritprijs, de reistijd en het comfort van de reis.

Hoewel de reiziger wellicht niet direct maatschappelijke overwegingen meeneemt in haar keuze, zijn die er wel. Denk aan kosten voor bijvoorbeeld milieuvervuiling, verkeersongevallen of het onderhouden van de infrastructuur. Maatschappelijke baten zijn er ook: bijvoorbeeld belastingen die betaald worden door de reiziger. De impact van een rit van Amsterdam naar Parijs wordt dus door meer bepaald dan alleen de prijs van de rit. Deze impact verschilt wanneer de trein, de auto, het vliegtuig of de bus genomen wordt.

### Maatschappelijke impact per modaliteit van Amsterdam-Parijs



### Gemiddelde totale ritprijs (inclusief voor- en natransport) \*



\* Ritprijs voor de auto is exclusief parkeerkosten

De impact wordt gegeven per reiziger voor één enkele reis van Amsterdam (Museumplein) naar Parijs (Eiffeltoren).

We hebben laten berekenen hoe de verschillende vervoerswijzen scoren op maatschappelijke impact, om zo inzicht te krijgen in het speelveld van alle vervoerders. De auto is momenteel het populairste vervoermiddel. Dit wordt mogelijk verklaard door de relatief lage variabele kosten (brandstof en tol) voor de automobilist. Alleen deze kosten worden daadwerkelijk ervaren door de automobilist. Deze 'ervaren' ritprijs is voor de trein het hoogst, wel 20 euro duurder dan de auto. De vaste kosten die een automobilist moet betalen, zoals wegenbelasting en verzekeringen, maken de auto juist het duurste. De vaste kosten bepalen voor 65% de totale ritprijs met de auto.

Het vliegtuig heeft de laagste maatschappelijke waarde omdat de reistijd voor het vliegtuig niet comfortabel is en de tijd slechts voor een deel nuttig besteed kan worden. Reistijd levert de allerbelangrijkste bijdrage aan de maatschappelijke waarde. Bij het vliegtuig en de bus bepaalt dit thema zelfs meer dan 90% van de totale waarde. Hoewel de bus het goedkoopste vervoersmiddel is, is de maatschappelijke waarde laag door de lange reistijd. De trein heeft de beste maatschappelijke waarde, vooral omdat de reistijdwaardering het hoogst is. Door de relatief hoge belastingen (zoals BPM, motorrijtuigenbelasting) is de waarde van de auto niet veel negatiever. De trein scoort veruit het best op milieu- en veiligheidskosten. De invloed van deze thema's op de maatschappelijke waarde is beperkt, maar zorgt wel voor de uiteindelijke winst van de trein op de auto, bus en vliegtuig.

Het is onze ambitie om alle grote steden in een straal van 700 kilometer op een snelle manier per trein met elkaar te verbinden. We pleiten actief voor een Europese agenda voor het spoor. In 2018 hebben we een snelle verbinding tussen Amsterdam en Berlijn op de agenda gezet. In 2019 willen we dit met DB en overheden verder uitwerken. De verbinding tussen Amsterdam en Londen wordt komend jaar in elk geval uitgebreid van twee naar drie keer per dag.

# NS als werkgever in Nederland



NS is een van de grootste werkgevers van Nederland met een sterk werkgeversmerk. Dagelijks maken we met bijna 22.000 collega's de deur-tot-deurreis in Nederland mogelijk. In 2018 heetten we bijna 5.000 nieuwe collega's welkom, in een vaste baan, een tijdelijke opdracht of in een baan naast studie of ander werk. Voldoende vakkundige en vitale medewerkers zijn voor NS cruciaal in het waarmaken van onze strategie. Behoud van vakmanschap, de ontwikkeling van talent en leiderschap en instroom van nieuw talent staan daarom centraal.

## Onze medewerkers

- Ultimo 2018 bestond de Nederlandse NS-populatie uit 21.011 medewerkers (18.381 fte);
- Van alle NS-medewerkers heeft 84% een contract voor onbepaalde tijd (2017: 81%) (verdeling man/vrouw: 71/29) en 19% heeft een tijdelijk contract (verdeling man/vrouw: 46/56)
- NS heeft 67% fulltime medewerkers (verdeling man/vrouw: 83/17) en 33% parttime medewerkers (verdeling man/vrouw: 36/64)
- Het aandeel vrouwen bij NS is 33% (2017: 34%)
- De gemiddelde leeftijd van medewerkers is 44 jaar (2017: 43 jaar)
- NS heeft in 2018 een flexibele schil gehad van ongeveer 7% ingehuurd personeel.

## Werving

De arbeidsmarkt wordt steeds krappere. Het aantal vacatures stijgt, de werkloosheid daalt, vergrijzing en ontgroening nemen toe. NS merkt dit bij de werving in een aantal regio's en op cruciale vakgebieden als techniek, IT, service en retail. Het is belangrijk om interessant te blijven als werkgever in Nederland. We spelen hierop in door NS als werkgever van verschillende kanten te laten zien. We benadrukken in onze arbeidsmarktcampagnes de verscheidenheid aan mogelijkheden die medewerkers hebben om bij NS de mobiliteit in Nederland te verbeteren.

Daarbij zetten we allerlei verschillende wervingskanalen in, afgestemd op de doelgroep, en we betrekken eigen medewerkers bij het vinden van nieuwe collega's.

NS werft jaarlijks tussen de 3.500 en 5.000 nieuwe medewerkers, van wie ruim de helft voor de retailformules op de stations. In 2018 hebben we 3.555 mbo-vacatures en 746 vacatures op hbo- en wo-niveau ingevuld (2017: 3.779 en 1.011). Er zijn 140 hoofdconducteurs en 60 medewerkers Veiligheid & Service aangenomen. Er gingen 19 trainees aan de slag. Bij de werving hebben we in 2018 de nadruk gelegd op het positioneren van NS als interessante werkgever, bij wie medewerkers veel vrijheid krijgen en maatschappelijk relevante impact hebben op Nederland. We laten zien aan welke uitdagingen NS werkt en hoe medewerkers hieraan bijdragen.

De werving verloopt online en doelgroepgericht volgens de nieuwe campagne 'De reis van morgen begint bij jou'. Er is een nieuwe website werkenbijns.nl en we werken met een nieuw recruitmentsysteem dat het voor kandidaten gemakkelijker maakt om informatie te zoeken en te reageren. Per doelgroep is onderzocht welke elementen in werk voor hun het meest van belang zijn; in de campagne geven we daar gericht aandacht aan.

De inhuurdesk heeft 369 medewerkers geworven voor tijdelijke plekken, en we hebben nieuwe contracten gesloten met uitzendbureaus. Alle nieuwe medewerkers zijn gescreend en doorliepen 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 2018 bestond 35% van het seniormanagement van NS uit vrouwen (2017: 32%). Net als in 2017 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 51 mensen met een arbeidsbeperking aan de slag gegaan als horeca- en retailassistent. In 2018 waren in totaal 82 mensen actief in een zogenaamde duurzame baan, die gecreëerd zijn voor mensen met een arbeidsbeperking bij NS (2017: 71). In 2018 zijn er diverse mensen op mbo- en hbo-niveau ingestroomd in de organisatie op een duurzame baan. 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. Hiermee willen we samen met onze leveranciers bijdragen aan sociale doelstellingen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We passen de verplichting toe in een aantal lopende contractafspraken en bij aanbestedingen. Dit is onder andere gebeurd in de contracten voor beheer van de fietsenstallingen en het inzetten van uitzendkrachten.

## 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. Ook werken we met een divers samengesteld recruitmentteam. Daarnaast zijn we gestart met een intern traject om een inclusievere werkomgeving te creëren met speciale aandacht voor culturele verschillen. Voormalige vluchtelingen vormen een speciale groep medewerkers. We stimuleren de instroom in reguliere vacatures en traineeships door intensieve samenwerking met de stichting UAF, gemeenten en andere organisaties. In 2018 hebben we samen met de organisaties die vluchtelingen begeleiden naar werk kennismakingsbijeenkomsten georganiseerd voor de retailbedrijven. NS deelt de opgedane kennis en ervaring regelmatig met andere werkgevers, organisaties en gemeenten.

## 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. De NS-visie op leren steunt op 6 uitgangspunten: je leert om te presteren, leren regisseer jezelf, je leert op maat, je leert in de praktijk, je leert continu en leren is altijd binnen handbereik. NS zet in op deze visie, met als doel het versneld toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden. NS investeerde in 2018 ruim € 25 miljoen in opleidingen en andere leeractiviteiten. In totaal volgden NS-medewerkers 57.725 opleidingsdagen en doorliepen ze 129.569 e-learningen. 164 leerprogramma's werden nieuw ontwikkeld of verbeterd.

## Leven lang leren

Daarnaast besteden we voortdurend aandacht aan een leven lang leren. In het werk krijgen medewerkers vakinformatie via apps, praktijkbegeleiding en mentoring. Monteurs, machinisten en conducteurs volgen eigen vakopleidingen, vaak in nauwe samenwerking met reguliere onderwijsinstellingen. Vanuit ons eigen NS Leercentrum onderhouden we de vakkennis van onze medewerkers met 8.695 verschillende vormen van leren, waarin onder meer simulatoren, e-learningen, apps, vakpagina's en klassikale leermethoden worden toegepast.

Medewerkers hebben daarnaast een individueel budget waarmee ze persoonlijke keuzes kunnen maken in faciliteiten en activiteiten op het gebied van gezond en gemotiveerd werken.

## Vakmanschap centraal

Het vakmanschap van onze machinisten, hoofdconducteurs, servicemedewerkers, veiligheidspersoneel en monteurs blijft centraal staan in alle leeractiviteiten. Onze basisopleidingen vormen daarin het startpunt. Zo'n 300 machinisten, hoofdconducteurs en medewerkers Veiligheid & Service rondden hun basisopleiding het afgelopen jaar succesvol af. Om te kunnen rijden op de Sprinter Nieuwe Generatie (SNG) volgden 750 machinisten en 1.750 hoofdconducteurs een opleidingstraject voor deze treinen. Alle machinisten rustten we uit met tablet met daarop de app Mijn Vakmanschap, zodat vakinformatie en materieelkennis altijd up-to-date toegankelijk is.

## Veiligheid en privacy

Om kennis van en bewustzijn rond veiligheid te garanderen, doorliepen 3.956 medewerkers een online module over het nieuwe veiligheidsbeheersysteem (VBS) van NS. De module is van belang voor iedere medewerker die in het dagelijks werk te maken heeft met spoorwegveiligheid en is verplicht voor iedere medewerker die met het VBS werkt. NS-medewerkers zijn voorbereid op de Algemene Verordening Persoonsgegevens (AVG), die in 2018 is ingevoerd. 12.788 van hen hebben de online leermodules over het thema doorlopen.

## Materieeltechniek en de TechniekFabriek

Vooruitlopend op de introductie van nieuwe treinen hebben we in 2018 bijna 800 monteurs opgeleid voor onderhoud aan het materieel. Daarnaast hebben afgelopen jaar 263 van onze monteurs deelgenomen aan een mbo-opleiding, die was aangepast op hun (werk)ervaring. Hierdoor kunnen ze de opleiding relatief snel doorlopen.

In de TechniekFabriek, de technische opleiding van NS waar huidige en toekomstige treinmonteurs een intensief mbo-programma volgen, volgden eind 2018 102 leerlingen een tweejarig leertraject mechatronica. Eerder stroomden in september al 43 leerlingen vanuit de TechniekFabriek door naar een baan bij NS.

## 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, werkplekopdrachten of de treinsimulator. Ook maken we gebruik van interne expertise van collega's: medewerkers met ervaring op het gebied van (team)coaching, intervisie of facilitering begeleidden afgelopen jaar ruim 200 medewerkers en meer dan 100 teams. Via het online NS Leerportaal hebben medewerkers toegang tot een groot aanbod opleidingen waarbij ze ook hun leerpad en kwalificaties kunnen inzien.

## Mobiliteit

Als organisatieontwikkelingen gevolgen hebben voor medewerkers, zet NS vroegtijdig in op begeleiding naar ander werk binnen of buiten NS. Dit doen we om boventaligheid van medewerkers te voorkomen. In 2018 heeft het grootste deel van de boventalige medewerkers binnen de begeleidingstermijn ander passend werk gevonden.

NS begeleidt niet alleen medewerkers in het kader van re-integratie, boventaligheid en outplacement maar zet bewust in op employabiliteit. In 2018 hebben ruim 300 medewerkers op eigen initiatief gebruik gemaakt van hulp en advies door de afdeling Loopbaanadvies. In totaal kregen ongeveer 600 medewerkers begeleiding.

Ook stimuleert NS mobiliteit onder meer door oriëntatiedagen en ontwikkelplekken voor roostergebonden medewerkers te organiseren. Medewerkers maken tijdens een oriëntatiedag kennis met het werk van collega's in een ander werkveld. Tijdens een ontwikkelplek kunnen medewerkers in een andere werkomgeving gedurende 3 maanden ervaring opdoen, zich verder ontwikkelen en onderzoeken of een loopbaanstap in de gekozen richting een optie is.

## Medezeggenschap

Het jaar 2018 stond voor de medezeggenschap in het teken van de verkiezingen voor de ondernemingsraden en zogeheten onderdeelcommissies. Het opkomstpercentage was hoog, ruim 60% van de medewerkers heeft een stem uitgebracht. De leden van de medezeggenschap zijn voor de periode 2018-2021 gekozen. In 2018 heeft NS samen met de medezeggenschap en de vakbonden informele thematafels ingericht over 8 thema's die van belang zijn voor de toekomst van NS. In deze thematafels zijn ideeën verzameld over bijvoorbeeld onderwerpen als de missie/visie van NS, arbeid van de toekomst en financiën.

## Medewerkerbetrokkenheid

In 2018 is het tweejaarlijks medewerkerbetrokkenheidsonderzoek gehouden. Het onderzoek had een respons van 66% (ruim 14.000 deelnemers). Het tevredenheidscijfer voor werken bij het eigen bedrijfsonderdeel steeg van 7,6 naar 7,7. De tevredenheid over het werken bij NS groeide van 7,3 naar 7,5. In het onderzoek zijn voor de eerste keer drie vragen gesteld over diversiteit. Medewerkers vinden dat ze op hun werk zichzelf kunnen zijn en voelen zich op het werk geaccepteerd (beide 4,1 op een 5-puntschaal). Het oordeel over gelijke kansen op het werk scoorde lager: 3,6. Alhoewel dit een ruim voldoende score gaan we in 2019 verbetermogelijkheden onderzoeken.

## Ziekteverzuim

Het verzuimcijfer voor NS kwam in 2018 uit op 6,0% (2017: 5,7%). Ziekteverzuim bij hoofdconducteurs is structureel hoog, mede door vergrijzing. In 2017 is een belastbaarheidsonderzoek naar de functie van de hoofdconductor in gang gezet, de resultaten hiervan worden in 2019 bekend. Verder wil NS samen met medewerkers werken aan een verhoging van de inzetbaarheid. Dit doen we onder andere door preventief interventies aan te bieden die hen vitaal houden en waarbij medewerkers zelf kunnen bepalen wat zij belangrijk vinden om inzetbaar te blijven.

## Individueel budget

Alle NS-medewerkers krijgen vanaf 2018 drie jaar lang een individueel budget van in totaal 750 euro bruto. Zij kunnen dit bedrag gebruiken voor faciliteiten en activiteiten die aansluiten bij hun persoonlijke wensen op het gebied van vitaliteit, loopbaan, ontwikkeling of financiën. Bijvoorbeeld voor een abonnement op een sportschool of een opleiding.

# Organisatieverbetering



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

## Cultuur en gedrag

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. NS besteedde in 2018 in een traject aandacht aan een sterke cultuur van openheid en aanspreekbaarheid, waarin medewerkers dilemma's bespreken, risico's afwegen, keuzes maken op basis van de juiste informatie en leren van fouten. Hierbij maken we gebruik van een methodiek die bewerkstelligt dat medewerkers met inzicht en enthousiasme en vanuit eigen overtuiging keuzes maken omtrent integriteit en gedrag. Doel is een duurzame borging van gewenst gedrag en integriteit binnen NS. Over de breedte van de organisatie vinden sessies over integriteit en compliance plaats om het bewustzijn te vergroten. Hierbij is aandacht voor de specifieke context waarin teams opereren. Ook volgen medewerkers e-learningmodules om de kennis over compliancethema's te versterken (mededinging, informatieveiligheid en privacy). Verder ondersteunt een toolbox met uiteenlopende werkvormen leidinggevenden en hun teams bij verbeteringen.

## NS Gedragscode

NS kent de volgende kernwaarden: wij zijn open en betrouwbaar, wij gaan voor resultaat en wij willen vooruit. Deze waarden zijn de basis van wat we doen en wat reizigers van ons mogen verwachten. De NS Gedragscode is in lijn met de OECD-richtlijnen en geeft NS medewerkers hierbij een leidraad voor het maken van afwegingen en bewuste keuzes in uiteenlopende, soms lastige situaties. 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. Verder biedt de NS Gedragscode een basis voor de behandeling van integriteitsmeldingen en de uitvoering van integriteitsonderzoek.

## Integriteit en compliance

NS beoogt om structureel en duurzaam, aantoonbaar en geloofwaardig te voldoen aan wet en regelgeving evenals de standaarden die passen bij de maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid van NS. Daarom hebben we in 2018 de functie van Integriteit & Compliance verder geprofessionaliseerd. Het proces voor de melding en afhandeling van (mogelijke) integriteitsissues is vernieuwd en we hebben een NS-breed beleidskader voor compliance vastgesteld. Er zijn in de organisatie meer dan 230 sessies over integriteit gehouden.

NS heeft de ambitie om integriteit en compliance structureel naar een hoger niveau te tillen. Om te komen tot een proactieve organisatie in het kader van een open en veilige cultuur is het noodzakelijk dat integriteit en compliance thema's integraal onderdeel uitmaken van de bedrijfsvoering. Daar voeren we jaarlijks metingen naar uit. Die laten zien dat we als NS in 2018 vooruitgang hebben geboekt in het risicobewustzijn en in de signalering en behandeling van integriteitsissues. De eerdere ingezette maatregelen zoals de sessies krijgen ondertussen een vervolg.

## Afdeling Integriteit & Compliance

De afdeling Integriteit & Compliance (I&C) richt zich op het bevorderen van gewenst gedrag en correcte naleving van wet- en regelgeving binnen NS. De afdeling ontwikkelt beleid, informeert daarover, behandelt en onderzoekt integriteitsmeldingen, geeft (gevraagd en ongevraagd) advies, vervult de rol van compliance officer en bevordert het integriteitsbewustzijn binnen NS. Thema's waarop I&C focus legt zijn onder meer omgangsvormen, belangenverstrengeling, informatiebescherming, fraude, anti-corruptie en mededinging.

De afdeling valt onder de directeur Risicobeheersing en werkt nauw samen met andere afdelingen, zoals HR, communicatie, risk, legal, security 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.

## **Integriteitsportaal**

Het Integriteitsportaal op het intranet biedt medewerkers inzicht in het integriteits- en compliancebeleid van NS en geeft ze de mogelijkheid integriteitsissues te melden, vragen en dilemma's voor te leggen en contactpersonen te vinden. Ook worden hier hulp- en leermiddelen voor medewerkers en leidinggevenden over integriteit en compliance ter beschikking gesteld. De informatie op het Integriteitsportaal wordt steeds aangepast en aangevuld op basis van actuele ontwikkelingen. Verder ontvangen medewerkers een maandelijks themabulletin met bondige informatie over een specifiek onderwerp, zoals communicatie en gedrag, belangenverstrengeling of intimidatie.

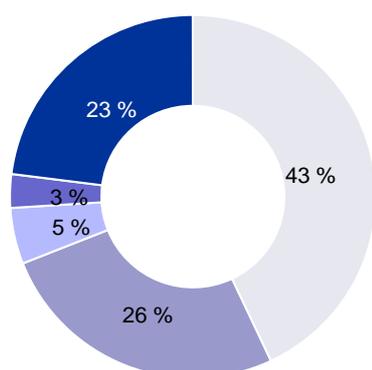
## **Meldpunt Integriteit en Regeling Integriteitsmeldingen**

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 Integriteitsportaal. De Regeling Integriteitsmeldingen (inclusief klokkenluidersmeldingen) 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. Bij een (vermoeden van) een onregelmatigheid kan een leidinggevende tevens een direct verzoeken tot toedrachtonderzoek indienen.

Alle meldingen en verzoeken tot toedrachtonderzoek worden conform de NS Regeling Integriteitsmeldingen in behandeling genomen. Op basis van een melding kan ook worden besloten tot een toedracht onderzoek. Deze richt zich op waarheidsvinding. Toedracht onderzoeken vinden plaats conform het onderzoeksprotocol dat is verbonden aan de Regeling Integriteitsmeldingen. Een onderzoek kan ertoe leiden dat er maatregelen ten aanzien van de organisatie, de processen en/of cultuur worden doorgevoerd. Een mogelijk gevolg kan ook zijn dat er disciplinaire maatregelen worden genomen tegen betrokken medewerkers of dat de relatie met leveranciers en andere partners wordt herzien of beëindigd. Als er sprake is van een vermoeden van misstanden in strafrechtelijke zin kan een zaak worden overgedragen aan politie en justitie.

In 2018 zijn totaal 101 zaken binnengekomen en behandeld. Er zijn in 2018 143 vragen en dilemma's voorgelegd aan I&C. De onderwerpen kunnen als volgt worden onderverdeeld:

## Overzicht integriteitszaken 2018



Onderwerp	Zaken	vragen
Ongewenst gedrag	49	32
Fraude en diefstal	29	0
Delen vertrouwelijke informatie	5	21
Belangenverstremgeling	3	62
Overig (o.a. tekenbevoegdheid, salarisbetalingen)	15	28
Totaal	101	143

Door de toenemende aandacht voor Integriteit & Compliance binnen de organisatie is de verwachting dat in 2019 het aantal meldingen en vragen toe zal nemen.

## Vertrouwenspersonen

Bij ongewenst gedrag kunnen werknemers een beroep doen op een van de vertrouwenspersonen van NS. De vertrouwenspersoon kan ondersteuning bieden, advies geven en begeleiden bij het ondernemen van stappen om ongewenst gedrag te laten stoppen of te beïnvloeden. Of een luisterend oor bieden. In 2018 is door medewerkers meer dan 160 keer een beroep gedaan op een vertrouwenspersoon.

## Compliance

NS wil natuurlijk voldoen aan geldende wet- en regelgeving. Dat is onderdeel van het thema Integriteit. Het faciliteren van en toezien op integer handelen is belangrijk. De NS Gedragscode speelt hierbij een belangrijke rol. Verder bestaan er gerichte complianceprogramma's ten aanzien van wet- en regelgeving, zoals bijvoorbeeld de Spoorwegwet, het Mededingingsrecht, en de wetgeving ten aanzien van de bescherming van privacy.

## Leiderschap bij NS

In 2018 hebben we een nieuw profiel voor leidinggevendenden opgesteld, gebaseerd op de nieuwe missie en visie van NS. Vier kwaliteiten zijn van belang voor leidinggevendenden binnen NS:

- integraal samenwerken met het reizigersbelang voorop
- ambitieuze doelen realiseren
- de verandering leiden
- een voorbeeld zijn voor anderen

In 2019 geven we op basis van dit profiel de ontwikkeling van onze leidinggevendenden verder vorm. Daarnaast bleef er in 2018 onverminderd aandacht voor doorstroom van huidige leiders en het klaarstomen van toekomstige leiders. Voor de 190 sleutelposities hebben we voor korte of lange termijn opvolgers in beeld. In 2018 kwam 74% van de benoemingen op sleutelposities uit de interne opvolgingsplanning.

## Leiderschapsontwikkeling

Medewerkers die het in zich hebben om door te groeien naar een leidinggevende positie, bieden we ondersteuning op maat en in-company leiderschapsprogramma's. De derde editie van het leiderschapsprogramma Navigator (opvolgers voor top 50-functies) liep gedurende het hele jaar. Op 14 december presenteerden de 14 deelnemers (van NS en Abellio) hun advies over hoe leiderschap het verbeteren van de financiële prestaties van NS kan stimuleren. Daarnaast is het CAP-programma voor een groep kandidaten voor managementposities afgesloten. 25% van hen hebben tijdens of kort na afronding van het programma een vervolgstap gezet. Een nieuwe groep van 17 kandidaten is inmiddels gestart en geeft zelf vorm aan de stap die zij als leider moeten maken.

In 2018 namen 22 trainees deel aan een van de traineeprogramma's voor operationeel management, IT, techniek en finance.

## Zorg voor privacy van onze reizigers en medewerkers

Op 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht geworden. NS heeft als voorbereiding hierop een extern bureau een scan laten uitvoeren. De scan heeft geleid tot verbeterpunten om compliant te worden met de verordening. Zo hebben we werkpakketten ontwikkeld die in de hele organisatie zijn geïmplementeerd. NS heeft daarnaast veel aandacht besteed aan opleiding en bewustzijn, onder meer door (verplichte) e-learnings. Om te borgen dat NS compliant blijft aan de privacywetgeving is een nieuwe privacy-structuur en governance ingericht.

Voor NS is privacy van reizigers en medewerkers meer dan verplichte regelgeving. We hebben vier principes opgesteld die leidend zijn bij het verwerken van persoonsgegevens: 'transparant', 'Veilig bij NS', 'Keuze en control' en 'Innovatief en open'.

Eind 2018 is het AVG-programma ontbonden, waarna de overgebleven punten uit het programma worden overgedragen aan de bedrijfsonderdelen. De afdeling Integriteit en Compliance monitort hoe zij die implementeren.

## Arbeidsveiligheid

Als het gaat om veiligheid en gezondheid van onze medewerkers, is onze ambitie dat ongevallen worden voorkomen en medewerkers na het werk even gezond thuiskomen als dat ze het werk zijn begonnen, zowel fysiek als mentaal. In 2018 heeft NS een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uitgevoerd. Daarmee zijn alle potentiële veiligheidsrisico's op het gebied van arbeidsveiligheid in kaart gebracht. De aandachtspunten nemen we op in een plan van aanpak om ze op te lossen.

KPMG heeft een NS-brede veiligheidscultuurmeting uitgevoerd. Op basis van de uitkomsten hebben we een monitoringsdashboard ontwikkeld waarmee we veiligheidsprocessen kunnen monitoren. Zo kunnen we vaststellen of we compliant zijn en de gewenste veiligheidsdoelen behalen. NS wil zo de beheersbaarheid van de veiligheidsprocessen vergroten en de veiligheidscultuur positief beïnvloeden.

## Betrokkenheid van directie en management

Directie en management zijn verantwoordelijk voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers. Daarom zijn zij intensief betrokken bij het arbeidsveiligheidsbeleid. Door geplande safetywalks worden vanaf de raad van bestuur persoonlijke gesprekken met medewerkers over veiligheid en gezondheid gevoerd in de eigen werkomgeving van de medewerkers. Verder heeft de COR ingestemd met het arbeidsomstandighedenbeleid van NS, de RI&E-structuur is hierop afgestemd. Ook zijn wetswijzigingen vanuit de nieuwe Arbowet voor de verplichte datum 1 juli 2018 gerealiseerd.

## Chroom-6

Op donderdag 31 januari 2019 heeft het RIVM de resultaten gepresenteerd van het onderzoek Chroom-6 bij het re-integratieproject tROM in Tilburg. In het Tilburgse project tROM werkten tussen 2004 en 2012 uitkeringsgerechtigden aan onder andere NS-treinen en museumtreinen in de toenmalige werkplaats van NedTrain Tilburg. Het RIVM heeft onderzoek uitgevoerd, waaraan NS haar medewerking heeft verleend. Een onafhankelijke commissie heeft aan de hand van de onderzoeksresultaten conclusies getrokken en adviezen geformuleerd. De commissie heeft stevige conclusies getrokken, ook over de rol van NS in het Tilburgse project. De gemeente Tilburg, NS en het Spoorwegmuseum hebben volgens de commissie allemaal stekende laten vallen. Begin februari 2019 hebben partijen bekendgemaakt dat zij gezamenlijk en elk vanuit de eigen verantwoordelijkheid tot een regeling komen. Om op deze manier zo snel mogelijk duidelijkheid te bieden aan de betrokkenen.

Afgelopen jaar hebben we diverse verbeterstappen gezet vanuit de programma's Chroom-6/ Gevaarlijke stoffen. Het programma Chroom-6 was behalve op het veilig uitvoeren van huidige werkzaamheden ook gericht op het onderzoeken van arbeidsomstandigheden van NS-medewerkers in het verleden. Dit onderzoek wordt door het RIVM uitgevoerd. Het programma Gevaarlijke stoffen richt zich op veilig werken met gevaarlijke stoffen in het algemeen en voldoen aan arbo- en milieuwetgeving. Meer informatie over Chroom-6 staat hier.

## Fysieke ongevallen

Om de ongevallenmonitoring te verbeteren en het arbobeleid beter in te vullen rapporteert NS voor fysieke ongevallen de Total Recordable Rate (TRR). De TRR kwam uit op 5,3 (2017: 5,0). Het gaat daarbij om ongevallen met verzuim, inclusief de ongevallen waar vervangende werkzaamheden mogelijk waren, uitgedrukt in aantallen per miljoen gewerkte uren. Ongevallen als gevolg van agressie zijn hierin niet opgenomen.

## Juridische nasleep aanbesteding OV in Limburg en boete 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. Het bezwaar dat NS tegen het besluit heeft ingediend, is door ACM afgewezen. NS is hiertegen in beroep gegaan bij de rechtbank Rotterdam.

## 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. Onbekend is nog wanneer het hoger beroep door het Gerechtshof zal worden behandeld.

# Dialogo 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 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 onder 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 haar 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 contacten 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). Elke twee jaar bespreekt de Council Duurzaam Ondernemen wie huidige en nieuwe stakeholders zijn, waarna we dit voorleggen aan de raad van bestuur. In het tussengelegen jaar organiseren wij dialogen met onze stakeholders om rechtstreeks van hen te vernemen wat zij vinden van de koers van NS. Ook in 2018 hebben deze dialogen 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 koers, 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 bij NS. 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-Zuid 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 teams Veiligheid & Service. 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. Rond het thema veiligheid werd voor de staatssecretaris een werkbezoek op Rotterdam Centraal georganiseerd. Deze werkbezoeken laten stakeholders kennismaken met de diversiteit van ons bedrijf, maar vergroot ook hun kennis over de verschillende problematieken. Dat stelt hen in staat te komen tot betere oordeelsvorming.

## Frequent overleg

### ProRail, IenW en Locov

Met ProRail en het ministerie van IenW 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), de

fietsersbond, 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.

NS en de consumentenorganisaties hebben in 2018 uitgebreid met elkaar gesproken over de introductie van NS Flex. Hiermee heeft NS een nieuw en flexibele vorm van reizen geïntroduceerd, waarbij reizigers bijvoorbeeld niet meer saldo hoeven te laden maar achteraf betalen. De consumentenorganisaties in het Locov vinden dit in principe een welkome ontwikkeling, maar adviseerden om voor de introductie enkele functies toe te voegen aan NS Flex. Dit is een dilemma tussen de wens om graag de voordelen van NS Flex te introduceren versus wachten op alle toevoegingen. NS vindt het verlagen van drempels voor reizigers en het vernieuwen van mogelijkheden heel belangrijk. Daarnaast is NS Flex een toevoeging op de huidige betaalmogelijkheden en dus geen vervanging. Alles afwegende, heeft NS besloten om NS Flex in de zomer van 2018 te introduceren. We blijven in gesprek met de consumentenorganisaties over de ontwikkeling van de dienst.

Ook organiseerden NS en ProRail stationsbezoeken. Door deze bezoeken kijken we nog beter vanuit de ogen van de reiziger naar een station en schouwen we de hal, perrons en reisinformatie. Ieder bezoek levert waardevolle aandachtspunten op als het gaat om de plek van bijvoorbeeld de reisinformatie en geleidelijnen.

### **Samenwerking in de vervoersketen**

Voor een optimale reis van deur tot deur werken wij samen met partners in de vervoersketen, zoals andere vervoerders en ProRail. Deze samenwerking heeft een steeds prominentere rol gekregen binnen alle lagen van onze organisatie. Niet alleen operationeel, maar ook strategisch en met oog voor de langetermijnvisie die we hebben opgesteld vanuit de Mobiliteitsalliantie om mobiliteit binnen Nederland te verbeteren en optimaliseren. Daarnaast leidt de intensievere samenwerking met ketenpartners tot hogere klanttevredenheid, door stijgende operationele cijfers zoals punctualiteit en kwaliteit van aansluitingen, en door een verbeterde reis van en naar het station.

Momenteel ontwikkelen we onze strategie richting 2025: 'Samen maken wij Nederland bereikbaar. Voor iedereen'. Daarin leggen we de nadruk op de relevantie van samenwerking. Tijdens het ontwikkelingsproces zijn we met ruim 70 externe stakeholders in gesprek gegaan over de rol van de NS voor de toekomst van de Nederlandse mobiliteit. Onderdeel daarvan is de samenwerking met KLM waarin we mogelijkheden onderzoeken over verbetering van internationaal treinverkeer om de reizigersdruk op Schiphol te verlichten. Het gaat dan bijvoorbeeld om verbindingen naar Berlijn, Londen en Brussel.

### **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. In gesprekken met de minister Van Nieuwenhuizen (IenW) heeft de alliantie deze plannen toegelicht en wordt er nu gewerkt aan het uitvoeren van pilots op diverse terreinen.

### **Aandacht voor de regio**

In 2018 zijn er gesprekken geweest met gedeputeerden Verkeer en vervoer van de provincies. Gespreksonderwerpen waren onder meer IC Berlijn, Groot Amsterdam en specifieke dienstregelingen. Gedeputeerden onderkennen de onderscheiden maatschappelijke positie van NS ten opzichte van decentrale vervoerders bij regionaal aanbesteden, maar bezien dit vooral casuïstiek en strategisch-financieel. De gedeputeerden waren positief over de aandacht die NS heeft voor de regio en het initiatief om in gesprek te gaan. Ze vonden het goed voor de relatie en aanleiding voor een verdiepend vervolgesprek.

## Masterclass 1e Klas Spoorse kennis

Regelmatig stellen ambtenaren en bestuurders van gemeenten, provincies en stadsregio's via de regiodyrecties 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 regiodyrecties van NS en ProRail minimaal twee keer per jaar de *Masterclass Spoorse Kennis* waarin we onze kennis delen en diverse aspecten van het (soms gecompliceerde) spoorstelsel inzichtelijk maken aan ambtenaren van gemeente, provincie en regio. Doorgaans nemen 50 tot 70 mensen deel aan een masterclass. In 2018 hebben we drie masterclasses georganiseerd: over bouwen rond het spoor en stations, overwegen en gebiedsontwikkeling en een special over het ontwerp Beheerplan van ProRail en het ontwerp Vervoerplan van NS.

## 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.

Een voorbeeld van een dilemma is de dienstregeling gedurende grote evenementen. Zo is er bij grote evenementen in de RAI sprake van een hoge vervoersvraag van en naar station Amsterdam RAI. Om deze reizigers comfortabel en veilig te vervoeren, is het soms noodzakelijk om doorgaande Intercity's extra te laten stoppen op station Amsterdam RAI. In het verleden heeft het niet extra stoppen met name tijdens de Huishoudbeurs tot serieuze (transfer)veiligheidsproblemen gezorgd bij de afvoer van reizigers. De metro is hiervoor geen afdoende alternatief. Een extra stop kost tijd en moet dus ingepast worden in de dienstregeling. Daar is weinig ruimte voor in de dienstregeling. Om de dienstregeling passend te maken was het dit jaar bij de Huishoudbeurs en de Horecava noodzakelijk om station Duivendrecht over te slaan, ondanks dat forenzen van en naar Duivendrecht hier last van hadden. Deze vaste reizigers kregen extra reistijd. De consumentenorganisaties waren hier kritisch over. Naar aanleiding hiervan heeft NS daarom voor de dienstregeling 2019 opnieuw bekeken. Het lijkt mogelijk om zowel op Duivendrecht als ook op Amsterdam RAI te stoppen voor specifieke evenementen. Dit is wel afhankelijk van de definitieve capaciteitsverdeling. Voor 2019 gaan we op advies van Rover de extra stops tijdens evenementen in de RAI alleen uitvoeren tijdens de openingstijden van deze evenementen.

## Regionale case: snelle overstap voor Friese reizigers

In de dienstregeling van 2018 is het aantal treinen tussen Leeuwarden en Meppel uitgebreid van drie naar vier per uur, in beide richtingen. De meeste reizigers profiteren van deze uitbreiding. Voor reizigers van en naar Grou-Jirnsum, Akkrum en Wolvega leidde deze wijziging echter tot een langere overstap op de Intercity's richting de Randstad. Dit dilemma is onder meer besproken op de OV- en Spoortafel Noord-Nederland. Aan deze tafel maken overheden, reizigersorganisaties en vervoerders afspraken over onder andere trein- en busvervoer, stationsontwikkelingen en innovatie in het OV. In september 2018 heeft de OV- en Spoortafel aan NS gevraagd de dienstregeling in Friesland aan te passen, zodat de overstap voor doorgaande reizigers van/naar Friesland verbetert. NS en ProRail streven er naar deze aanpassing in 2019 te realiseren.

## Internationale case: Berlijn

Op 17 september 2018 vertrok, na uitleiding door staatssecretaris Van Veldhoven, vanaf Amsterdam Centraal een symbolisch snellere Intercity naar Berlijn. Deze trein reed eenmalig een half uur sneller door in Nederland alle stops over te slaan. Om echt een alternatief te bieden voor het vliegtuig wil NS dat de reistijd Amsterdam-Berlijn twee uur korter wordt. Hiervoor zoekt NS samenwerking met Deutsche Bahn, overheden in Nederland en Duitsland en 'Brussel'.

NS heeft in Berlijn vervolgens in twee dagen verder gesproken met vertegenwoordigers en bestuurders van meer dan tien relevante instanties en overheden waaronder de Europese Commissie, het Duitse Bondsministerie voor Verkeer, de regering van de deelstaat Nedersaksen, de regering van de stad Berlijn en Deutsche Bahn. Alle partijen zijn het erover eens dat de lijn Amsterdam-Berlijn aan de beurt is om de reiziger een beter product met kortere reistijd en meer comfort aan te bieden. Daarbij gaf de heer Ferlemann van het Bondsministerie aan snel verbeteringen te willen zien langs de bestaande route en zegde toe meer vaart te zetten achter infrastructuurverbeteringen. Namens de Europese Commissie gaf Elisabeth Werner aan dat capital-to-capitalverbindingen prioriteit van Europa zijn en dat deze verbinding daarvoor een perfecte showcase kan worden.

Binnen zes maanden moet helder zijn hoe de verbinding op korte termijn sneller kan – en welke investeringen in infrastructuur in Nederland en Duitsland nodig zijn om tot een aanzienlijk kortere reistijd te komen zodat tussen beide hoofdsteden een treinverbinding ontstaat, die in reistijd en comfort een volwaardig alternatief voor het vliegverkeer tussen beide metropolen biedt.

## Overleg met vakbonden

NS hecht veel waarde aan een goede relatie met de vakbonden. In 2018 zijn de gesprekken met name gevoerd over de implementatie van de afspraken uit de cao 2017-2020 en het hieruit voortvloeiend HR-beleid. Ook hebben NS en de bonden gesproken over de uitvoering van het sociaal plan en de pensioenregeling.

## 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.

## Toekomst van NS

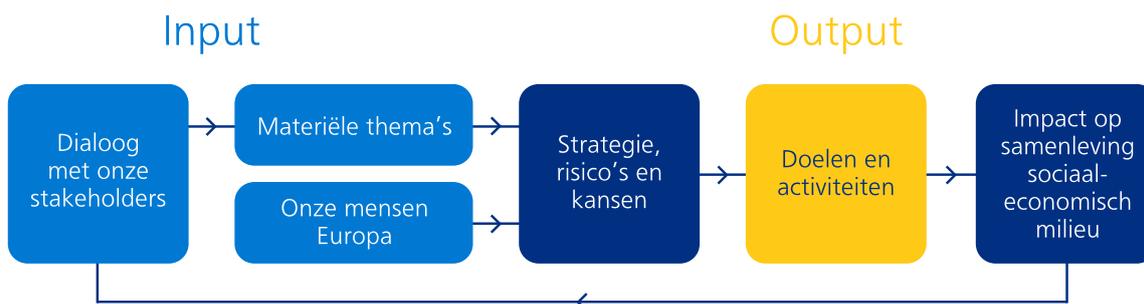
In april 2018 organiseerde NS een centrale stakeholderdialoog waar 70 relaties van NS aanwezig waren om met elkaar van gedachten te wisselen over 'NS van de toekomst; de toekomst van NS'. Onder meer consumentenorganisaties, ProRail en vakbonden woonden dit bij. De raad van bestuur sprak met de aanwezigen over de trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de toekomst van de mobiliteit in Nederland. Te denken valt hierbij aan: demografische ontwikkelingen van groei in de Randstedelijke gebieden en krimp in diverse landsdelen, maar ook IT, dataveranderingen en innovaties zoals de zelfrijdende auto. Er ontstond een gemeenschappelijk beeld over de opgave die we samen hebben om Nederland leefbaar en bereikbaar te houden.

### Inspiratiediner

In juni organiseerde NS een inspiratiediner 'Maatschappelijke verantwoordelijkheid en ondernemend innoveren'. Deze vraagstukken zijn niet uniek voor NS, maar spelen bij meer organisaties. Ook de keuzes die worden gemaakt in het openbaar bestuur geven richting aan hoe Nederland bereikbaar is en blijft. In aanwezigheid van 30 ceo's en bestuurders en de RvB en RvC van NS is er gesproken over thema's als verdienmodel, innovatie, data, politieke context, 'signature' NS en andere maatschappelijke thema's. De aanbevelingen die NS deze avond heeft gekregen, worden meegenomen in het ontwikkelen van een strategie voor de toekomst.

### Wetenschappelijke publicatie en seminarreeks

Diverse beleidsontwikkelingen zoals het OV Toekomstbeeld, de Lange Termijn Spooragenda, de implementatie van het 4e spoorwegpakket, en keuzes over de marktordening staan komende jaren op de agenda. Ook zijn er autonome ontwikkelingen die invloed hebben op de mobiliteit van de toekomst. Daarom heeft NS, samen met ProRail, GVB, HTM en RET het initiatief genomen voor een seminar- en publicatiereeks. Doel daarvan is om de internationaal best beschikbare wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen te mobiliseren ten behoeve van beleid in Nederland. De beoogde bijdrage van dit initiatief ligt niet in de beleidsconclusies zelf, maar in de inhoud van de achterliggende analyses en te maken afwegingen. Inhoudelijke verantwoordelijkheid ligt bij hoogleraren Bert van Wee (TU Delft) en Maarten Jansen (Universiteit van Wenen). Zie ook [www.detoekomstopderails.nl](http://www.detoekomstopderails.nl). NS neemt de uitkomsten van de reeks mee in het ontwikkelen van een strategie voor de toekomst.



# Schema stakeholderdialoog

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

Europees	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
<b>EU-instituten, CER, UIC, ERA</b>	Informerend en positiebepalend	15 Implementatie Vierde Europese Spoorwegpakket, versterken van de interoperabiliteit, ERTMS, toegankelijkheid, verbeteren van de positie van de reiziger, bevorderen duurzame mobiliteit, stimuleren betere en snellere treinverbindingen tussen metropolen in Europa (voor afstanden tot zo'n 700 km).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versterken positie reiziger en behartigen NS-positie als belangrijke personenvervoerder per spoor in Nederland.</li> <li>Herkenbaarheid NS als duurzame partner.</li> </ul>
Nationaal (NL)	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
<b>Klanten (consumenten en zakelijk)</b>	Informerend, monitoren	2, 3, 6, 11  Dienstregeling, OV-chipkaart, klanttevredenheid, afhandeling klachten en vragen, consumentenportfolio, zakelijk portfolio, samenwerking bus-, tram en metrobedrijven	<p>Verbetering dienstverlening, o.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Livegang NS Flex. Inmiddels reizen ruim 55.000 klanten met het gemak van achteraf betalen.</li> <li>40% korting op de IC direct-toeslag in de daluren om klanten meer te verleiden de rustigere daluren te kiezen boven de volle treinen.</li> <li>Samenwerking Mecanoo, Gispén en NS m.b.t. visie op treininterieur van de toekomst.</li> <li>Eerste succes in aanpassing college-tijden in Nijmegen om studenten in de hyperspitsdrukke te spreiden. Gesprekken met meerdere steden lopen.</li> <li>ZitplaatsZoeker in de NS-app wordt uitgerold op meerdere treintypes. Per coupé wordt zichtbaar waar de meeste vrije zitplaatsen zijn</li> <li>Samenreiskorting nog laagdrempeliger. Sinds november ook beschikbaar als E-ticket.</li> <li>Aantal OV-fietsen uitgebreid met 6.000 in najaar 2018. Groei in aantal ritten is ruim 30% t.o.v. 2017.</li> <li>GoAbout en Booking.com zijn gestart als pilots om verkoop van treinkaarten mogelijk te maken. Nog makkelijker om nieuwe groepen reizigers te winnen voor het OV.</li> <li>Testen persoonlijke reisbegeleiding deur-tot-deurreis in de NS Lab App (vanaf 3 December 2018), met o.a. persoonlijke reiskalender, realtime check-in/check-out bevestiging, stationsplattegronden met looproute, actuele persoonlijke reisinformatie en entertainment.</li> </ul>
<b>Aandeelhouder Ministerie van Financiën</b>	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 7, 13, 14, 15  Prestaties NS, remuneratie, strategie, benoemingen, grote investeringen, normremedement van staatsdeelnemingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaststelling financieel beleid en beloning directie</li> <li>Transparante verslaggeving volgens GRI</li> <li>Voortgang GRC-maatregelen</li> <li>Voortgang strategie 'Spoorslags Beter'</li> <li>Buitenlandse activiteiten</li> </ul>
<b>Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat</b>	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12  Prestaties NS, HRN-concessie, betrouwbaarheid, vervoercapaciteit, deur-tot-deurreis, HSL-Zuid-treindiensten, sociale- en spoorwegveiligheid, OV-chipkaart, toegankelijkheid, dienstregeling, transparantie	<p>Onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vervoerplan 2018</li> <li>Dienstregeling 2019 en 2020</li> <li>Productstappen HSL-Zuid: Eurostar en IC Amsterdam-Brussel via HSL-Zuid</li> <li>Materieel: start inzet Sprinter Nieuwe Generatie</li> <li>Internationaal vervoer: versnelde IC-Berlijn trein naar Innotrans</li> <li>Transparantie: dashboard Prestaties</li> <li>Veiligheid: ORBIT conform Vervoerplan 2018 ingebouwd.</li> </ul>
<b>Nationale politiek</b>	Informerend, intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16  Strategie NS, operationele prestaties, duurzaamheid, nieuw materieel, ERTMS, HRN-concessie inclusief HSL, internationale treinverbindingen, OV-chipkaart/poortjes, diversiteitsbeleid, (sociale) veiligheid, dienstregeling, winter- en seizoensaanpak, service op stations, suicidepreventie.	<p>Onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek naar versnelling en uitbreiding internationale verbindingen</li> <li>Dialoog spitsmijden voor maatregelen om hyperspits te verminderen</li> <li>Programma Toegankelijkheid voor treinen en stations</li> <li>Transparantie en level playing field, o.a. op stations</li> <li>Maatregelenpakket sociale veiligheid</li> </ul>
<b>Toeziachthouders ACM, IL&amp;T, Autoriteit Persoonsgegevens (AP)</b>	Betrokkenheid, consulteren ('guidance') en informeren	1, 2, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbetering uitvoering en dienstverlening</li> </ul>



Europees	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
		Beantwoorden van standaard- en ad hoc informatieverzoeken. Bespreken van actuele onderwerpen zoals het professionaliseren veiligheidscultuur, (markt)issues, toelating van materieel, veiligheidsincidenten, incidentonderzoeken, verduidelijking over de toepassing van (nieuwe) wet- en regelgeving, en het leveren van input voor marktstudies en consultaties.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevordering compliance</li> <li>• Transparantie</li> <li>• Positieduiding</li> <li>• Veiligheid op het spoor vergroten</li> </ul>
<b>ProRail</b>	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12 Lange Termijn Spoor Agenda, ontwikkeling dienstregeling, prestaties spoorstelsel, beschikbaarheid infrastructuur, veiligheid, toegankelijkheid, stationsontwikkeling, ERTMS	Onder andere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering Beter &amp; Meer</li> <li>• Samenwerking t.a.v. seizoenmaatregelen</li> <li>• Samenwerking op het gebied van veiligheid(sbeleid), toegankelijkheid en stationsontwikkeling</li> <li>• Functionaliteit infrastructuur t.b.v. dienstregeling</li> <li>• ProRail dashboard met dagelijkse prestaties op het spoor</li> <li>• Visie duurzame stations</li> </ul>
<b>Locov (Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer)</b>	Intensieve betrokkenheid	2,3,6,7,8,9,10,11, 12  Dienstregeling NS, tarieven, reisinformatie, OV-chipkaart, service aan de reiziger, Vervoerplan, klantoordelen, punctualiteit, nieuw materieel, buitendienststellingen, toegankelijkheid, internationale verbindingen, HSL-diensten, NS-strategie.	Onder andere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beter treinproduct door het verwerken van dienstregelingssuggesties van consumentenorganisaties</li> <li>• Duidelijkere algemene voorwaarden Geld Terug Bij Vertraging</li> <li>• Verbeteringen in product Groepsretour (geëffectueerd in 2018).</li> <li>• Geen verschillen tarieven eerste klasse tussen NS Flex en Reizen op Saldo naar aanleiding van het advies van de consumentenorganisaties (besluit oktober 2018, effectief in 2019).</li> </ul>
<b>Belangenorganisaties en NGO's (ook werkgevers)</b>	Betrokkenheid, consulteren, informeren	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 16  Bevorderen duurzame mobiliteit (via werkgevers), bijdrage Klimaatakkoord, vervolgstap NS in energietransitie, circulariteit, sociaal beleid, verduurzaming treinvervangend busvervoer, next step in bevorderen toegankelijke treinreis voor mensen met een visuele, motorische of auditieve beperking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verduurzaming eigen NS mobiliteitsbeleid</li> <li>• Maatregelen voor bevordering duurzame mobiliteit via werkgever borgen in klimaatakkoord en ander beleid.</li> <li>• Samenwerken in coalitie Anders Reizen met 45 grote werkgevers aan uitvoeren maatregelen t.b.v. duurzame mobiliteit</li> <li>• Arbeidsplaatsen gecreëerd voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt</li> <li>• Onderzoek gestart naar inzet eigen assets t.b.v. energie opwekking</li> <li>• Verfijnen impactberekening t.b.v. betere investeringsbeslissingen</li> <li>• Duurzaamheidsspecificatie in aanbesteding treinvervangend busvervoer</li> </ul>
<b>Vakbonden</b>	Intensieve betrokkenheid	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie afspraken CAO 2017-2020 en hieruit voortvloeiend HR-beleid</li> <li>• Uitvoering Sociaal Plan</li> <li>• Uitvoering pensioenregeling</li> <li>• Uitvoeren en evalueren maatregelenpakket sociale veiligheid en uitvoeringsbesluit</li> </ul>
<b>Leveranciers, onderaannemers</b>	Consulteren en kennismaken, onderhandelen condities, contractafspraken maken, intensiveren samenwerking, innoveren en ontwikkelen	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16  Duurzaamheid, specificeren, transparantie, financiële positie, integriteit, innovatie, betrouwbaarheid, risicomanagement, samenwerking, intensiveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisatie MVO doelstellingen (door verduurzaming hele keten)</li> <li>• Introductie van nieuwe producten en diensten</li> <li>• Focus op meer waardecreatie voor NS</li> <li>• Focus op betrouwbaarheid en beschikbaarheid van producten en diensten voor bedrijfskritieke processen</li> <li>• Meer aandacht voor compliance m.b.t. naleving wet- en regelgeving</li> <li>• Wederzijdse verwachtingen afstemmen met leveranciers</li> <li>• Introduceren nieuwe leveranciers</li> <li>• Bevorderen samenwerking en innovatie met partners</li> </ul>
<b>Media</b>	Informerend, intensieve betrokkenheid	Alle NS-gerelateerde onderwerpen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positieduiding</li> <li>• Verbeteren beeldvorming NS in lijn met operationele prestaties</li> </ul>
<b>Bestuurders en ambtelijke vertegenwoordigers provincies, metropoolregio's en gemeenten, andere vervoerders en consumentenorganisaties</b>	Informerend, onderhandelen, contractafspraken, crisismanagement, samenwerken, verkennen en onderzoeken	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12  Kwaliteit treindienst, drukke treinen, punctualiteit, netwerkontwikkeling, (her)ontwikkeling bestaande stations, OV- en Spoorafels, BO MIRT NWNL, OV Toekomstbeeld en OV Ontwikkelagenda, (Nationale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe, modernere stations en herontwikkeling stationsomgeving</li> <li>• Nieuwe afspraken nachttreinen</li> </ul>

Europees	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
<p><b>Intern: centrale ondernemingsraad, decentrale ondernemingsraden, mbo</b></p>		<p>Omgevingsvisie, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, OV-chipkaartjes, (sociale) veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies, geluidoverlast langs het spoor, knooppuntontwikkeling</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overeenstemming over het plaatsen en versneld in gebruik nemen poortjes</li> <li>• Regionaal maatwerk voor treinvervangend busvervoer bij buitendienststellingen</li> <li>• Gezamenlijke OV Ontwikkelagenda's voor aantrekkelijke stations en betere bereikbaarheid van deur-tot-deur</li> <li>• Maatwerk in HRN-dienstregeling en betere aansluitingen op regionaal OV</li> <li>• Haalbaarheidsonderzoek hoogfrequente Sprinterbediening op de westtak Amsterdam, Airport Sprinter</li> <li>• MIRT Multimodale Knoop Schiphol op investeringsagenda in samenhang met investeringen in Groot Amsterdam</li> <li>• Diverse fietsenstallingen naar 1e 24 uur gratis, uitbreiding P+R-locaties</li> <li>• Formulieren regionale ambities t.b.v. Toekomstbeeld OV</li> <li>• Eindhoven Internationaal Knooppunt XL</li> <li>• Deur-tot-deurreis (incl. MaaS-projecten)</li> <li>• Optimaliseren dienstregeling Noord-Holland Noord</li> </ul>
		<p>Zie NS als werkgever</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

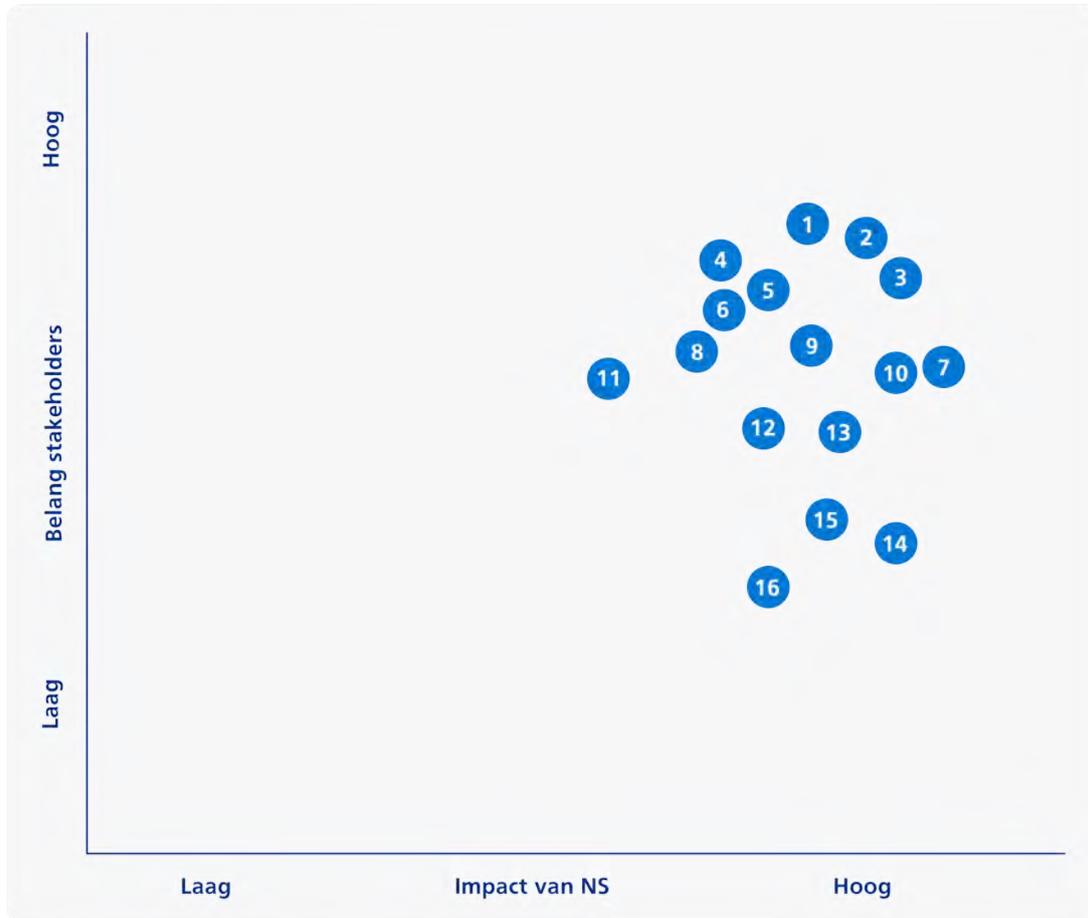
## Onze materiële thema's

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. De laatste dialoog heeft in 2017 plaatsgevonden. Op basis van die bijeenkomst en een twejaarlijks 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 2018

NS heeft de materiële thema's van 2018 beoordeeld op actualiteit en geldigheid ten opzichte van 2017. De positie van de thema's is bevestigd door extra checks: continue monitoring, een media- en internetanalyse en regulier stakeholderoverleg. Daarnaast hebben interne experts sector kennis en ontwikkelingen in de keten ingebracht. De matrix voor 2018 is vervolgens aan de raad van bestuur voorgelegd en vastgesteld. Net als vorig jaar zijn de thema's in de matrix sterk geclusterd en liggen ze dicht bij elkaar, met *overall* een hoog belang en hoge impact van NS. Dit komt door de brede maatschappelijke rol van NS, de hoge impact van NS op veel onderwerpen door het alleenrecht op het hoofdrailnet, en de balans tussen de maatschappelijke en commerciële rol van NS. Meest materiële thema's zijn 1 tot en met 11. Er zijn geen thema's toegevoegd of afgefallen, wel zijn enkele thema's enigszins verschoven. Het belang van integriteit (7) als beleidsprioriteit is afgenomen door de zichtbare stappen die we in de afgelopen jaren hebben gezet op het gebied van compliance, risicomanagement en integriteit. De impact van NS met betrekking tot het thema samenwerking (4) is groter geworden, onder meer door de activiteiten van de Mobiliteitsalliantie, het agenderen van internationaal treinverkeer samen met KLM en de samenwerking met onderwijsinstellingen om spitsdruk te verminderen. Innovatie (12) is zowel in belang voor stakeholders als in impact van NS enigszins afgenomen doordat er sprake is van veel sectorbrede innovaties, waarbij de impact van NS onderdeel is van de innovatie. Activiteiten in Europa (15) is als thema in belang toegenomen, onder andere door de introductie van de IC Brussel, de Eurostar Amsterdam-London, de beoogde versnelling van de Intercity Berlijn en Kort Grensoverschrijdend Vervoer (KGOV).

## Materialiteitsmatrix 2018



- |   |   |
|---|---|
| 1 Betrouwbaarheid                           | 9 Toegankelijkheid                      |
| 2 Transparantie (intern en extern)          | 10 Voorzieningen op stations            |
| 3 Reiziger op 1, 2 en 3 / klanttevredenheid | 11 (Sociale) veiligheid                 |
| 4 Nieuw: samenwerking (intern en extern)    | 12 Innovatie                            |
| 5 Duurzaamheid (intern en extern)           | 13 Risicomanagement                     |
| 6 Dremelloos reizen van deur tot deur       | 14 Financiële positie                   |
| 7 Integriteit                               | 15 Activiteiten in Europa               |
| 8 Punctualiteit                             | 16 Aantrekkelijke en zorgzame werkgever |

### Definities materiële thema's:

1. **Betrouwbaarheid**: de mate waarin stakeholders erop vertrouwen dat NS hetgeen zij haar klanten en overige stakeholders belooft nakomt

2. **Transparantie**: de mate waarin NS openheid van zaken geeft

3. **Reiziger op 1, 2 en 3 / klanttevredenheid:** de mate waarin NS streeft naar een hoge klanttevredenheid
4. **Samenwerking (intern en extern):** de mate waarin de leiding streeft naar samenwerking (zowel binnen de organisatie als daarbuiten) en samenwerking met partners in de vervoersketen vormgeeft
5. **Duurzaamheid:** de mate waarin NS zich inspant voor people, planet, profit
6. **Drempelloos reizen van deur tot deur:** de mate waarin NS zich inzet voor het realiseren van een probleemloze reis van deur tot deur
7. **Integriteit:** de mate waarin NS eerlijk en oprecht is
8. **Punctualiteit:** de mate waarin NS zich inzet voor het realiseren van reizen volgens de dienstregeling
9. **Toegankelijkheid:** de wijze waarop NS haar diensten beschikbaar en bereikbaar maakt voor iedereen
10. **(Voorzieningen op) stations:** de mate waarin NS zich inzet voor een prettig verblijf op stations door middel van diverse voorzieningen
11. **(Sociale) veiligheid:** de mate waarin NS zich inzet voor een veilige reis in de trein en op stations
12. **Innovatie:** de mate waarin NS met haar producten en diensten inspeelt op trends en ontwikkelingen
13. **Risicomanagement:** de mate waarin NS in staat is om risico's te identificeren en tijdig passende maatregelen te nemen
14. **Financiële positie:** de mate waarin NS nu en in de toekomst in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen
15. **Activiteiten in Europa:** de mate waarin NS leert van haar activiteiten in het buitenland
16. **Aantrekkelijke en zorgzame werkgever:** de mate waarin NS er in slaagt de medewerkers aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, beloningsbeleid en loopbaanontwikkeling te bieden

# Strategie en materiële thema's

Strategische prioriteiten		Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	Doelstellingen	Resultaten	Risicofactoren	Resultaat/ vooruitzichten
Thema's	Materiële onderwerpen	KPI	Doelstelling 2018	Bereikt in 2018	Risico's	Maatschappelijke impact / SDG
<b>Aantrekkelijk fysiek aanbod</b>	Punctualiteit/ betrouwbaarheid/ samenwerking	Punctualiteit			Marktordening, Infracapaciteit, betrouwbaarheid IT,	Reistijd, SDG 11, 13, 17
		% reizigerspunctualiteit 5 min HRN	88,9%	92,6%		
	Drempelloos reizen	Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders	94,0%	95,8%		
	Toegankelijkheid/ betrouwbaarheid/ drempelloos reizen/ samenwerking	Toegankelijkheid				Reistijd
		Zitplaatskans in de spits	94,3%	95,1%		
		Zitplaatskans in de spits aandachtstrajecten	4,9%	2,5%		
<b>Klantbeleving optimaliseren</b>	Reiziger op 1, 2 en 3/ klanttevredenheid/ drempelloos reizen/ samenwerking	Klantbeleving			Marktordening	Mobiliteit, SDG 11
		Algemeen klantoordeel	74%	86%		
	(Sociale) veiligheid/ samenwerking	Sociale veiligheid			Veiligheid	Sociale veiligheid
		Veiligheidsgevoel van reizigers	81%	90%		
		Reputatie (RepTrak)	60 in 2020	61,4		
<b>Prestaties HSL-Zuid</b>	Reiziger op 1, 2 en 3/ klanttevredenheid / samenwerking	Klantbeleving			HSL-aanbod	Mobiliteit, SDG 11, 17
		Algemeen klantoordeel HSL-Zuid	68%	83%		
	Punctualiteit/ betrouwbaarheid	Punctualiteit			HSL-aanbod	Reistijd
		% reizigerspunctualiteit HSL-Zuid	82,1%	82,5%		
	Toegankelijkheid/ betrouwbaarheid	Toegankelijkheid			HSL-aanbod	
		Zitplaatskans HSL-Zuid	91,2%	94,0%		
<b>Perfekte uitvoering</b>	Reiziger op 1, 2 en 3 / klanttevredenheid / samenwerking	Punctualiteit			Marktordening, Infracapaciteit, betrouwbaarheid IT,	Reistijd, SDG 9, 11, 13, 17
		% reizigerspunctualiteit 15 min HRN	96,7%	97,7%		
	Drempelloos reizen	Reisinformatie			Betrouwbaarheid IT	Reistijd
		Informatie bij ontregelingen	75,0%	85,2%		
		Reisinformatie in de keten	81,4%	85,0%		
<b>Stations van wereldklasse</b>	Voorzieningen op stations/ samenwerking	Stationsbeleving				SDG 7, 9, 11, 12, 13, 17
		Klantoordeel stations	68,0%	76%		
<b>Veilig en duurzaam reizen</b>	Duurzaamheid/ samenwerking	Duurzame bedrijfsvoering				Milieu, SDG 7, 9, 11, 12, 13
		Perceptie van NS als duurzaam bedrijf	top 10 in 2020	8		
		Energie-efficiëntie tractie	72%	74%		
		Afvalscheiding	75% hergebruik in 2020	45%		
	Transparantie	Transparantie			Non Compliance	
		Positie transparantiebenchmark	top 10	top 21		
	Veiligheid	Spoorwegveiligheid			Veiligheid	
	Aantal passages rood sein (NL)	51	61			
<b>Abellio</b>	Activiteiten in Europa	geen kpi voor beschikbaar	nvt	nvt		
<b>NS als werkgever</b>	Aantrekkelijke en zorgzame werkgever	Medewerkers			Veiligheid	opleiding; SDG 8
		Medewerkersbetrokkenheid	geen	geen		
		Medewerkers met een arbeidsbeperking	200 vóór 2018	82		
		Vrouwen in senior management	geen	35%		
		TRR	--	5,3		arbeidsveiligheid
		Ziekteverzuim	5,1%	6,0%		

<b>Risicomanagement</b>	Risicomanagement	Risicomanagement Beheersing significante risico's	4x per jaar rapportage	100%	
<b>Verbetering resultaat en financierbaarheid</b>	Financiële positie	Financiële positie			Onvoldoende bedrijfsresultaat, NS-investeringen in het buitenland
		Opbrengsten (in miljoenen €)		5.926	
		ROE		4,0%	
		Investeringen (in miljoenen €)		909	

## 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 zeven SDGs het verschil te kunnen maken. 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. Zie ook de laatste kolom in het schema Strategie en materiële thema's. In 2019 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.



### Subdoelen

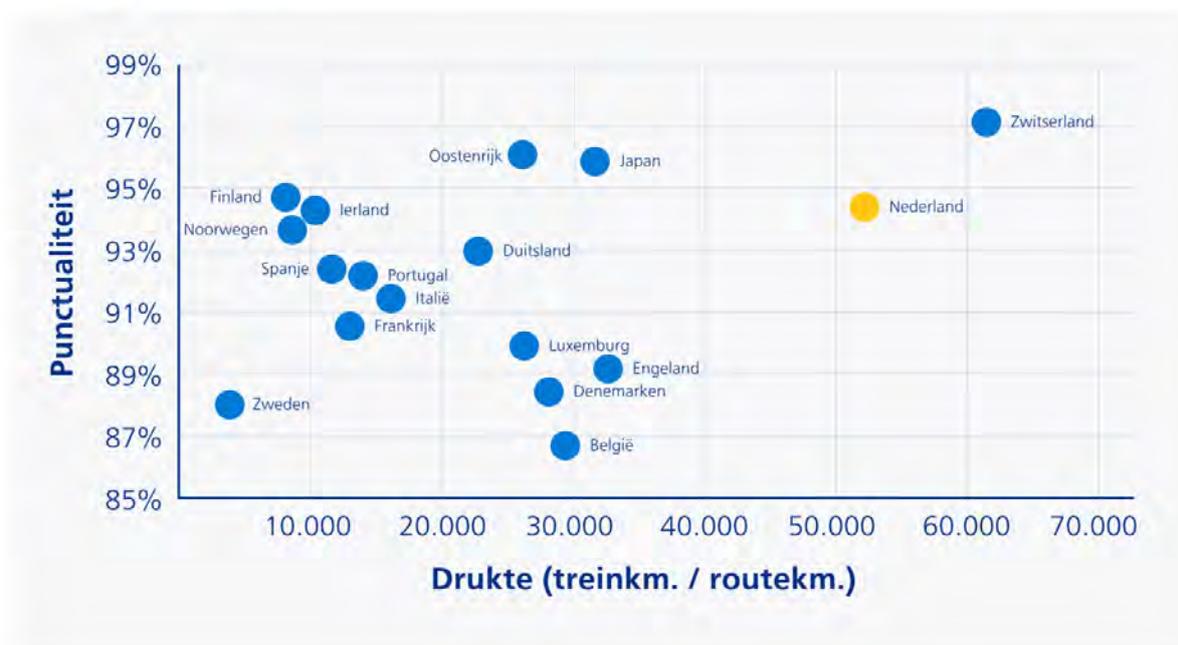
- Duurzame mobiliteit voor iedereen: betaalbaar, veilig, toegankelijk; verminderen milieu-impact in steden (lucht)
- Innovaties gericht op verduurzaming en modernisering van de mobiliteitssector; ontkoppelen groei en milieu-impact, fair en duurzaam inkoopbeleid
- Klimaatverandering: meer hernieuwbaar, 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 jongerentewerkingstelling

# Onze prestaties in een 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, ook Japan en Oostenrijk behalen een hoge punctualiteit op een heel druk spoor.

### Punctualiteit



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.

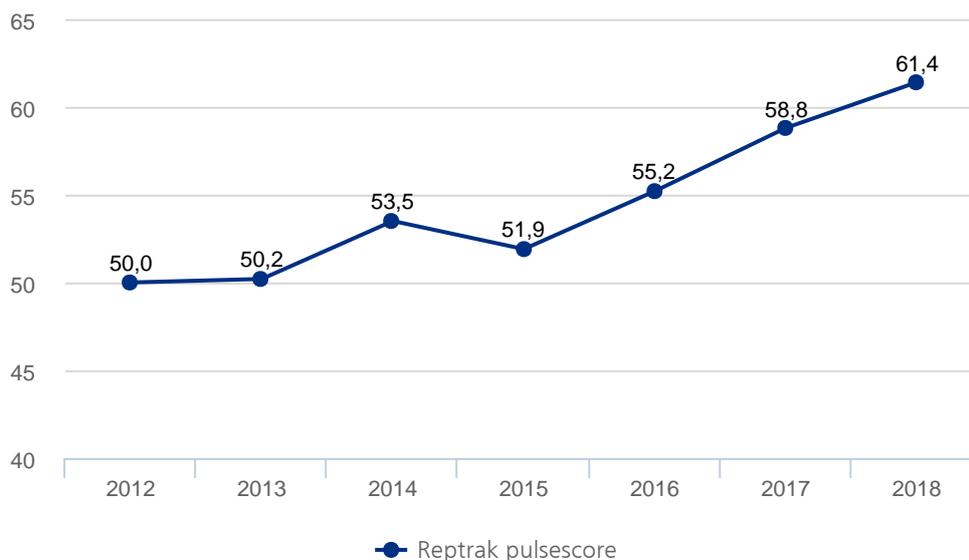
## Benchmark

In vergelijking met andere Europese landen reizen Nederlandse treinreizigers in nieuwere treinen die vaker rijden en vaker op tijd zijn. Bovendien is NS is een van de koplopers op het gebied van duurzaamheid. De productiviteit is hoog en de prijzen voor de klanten zijn dan ook gemiddeld, terwijl NS geen subsidie krijgt. In 2019 voeren we opnieuw een benchmark uit, waarvan de resultaten deel uit zullen maken van de midterm review.

## Reputatie

Onze reputatie is een indicator voor de aantrekkelijkheid van het reizen met NS. NS meet de reputatie structureel met de Reprak-methodiek (Reputation Institute). De score is de afgelopen jaren verbeterd. Door enkele grote verstoringen, de aandacht voor agressie tegen NS-personeel, de geconstateerde onregelmatigheden bij de aanbesteding in Limburg en de parlementaire enquête Fyra eindigde in 2015 de reputatiescore op 51,9. In 2016 was een verbetering te zien in de score (55,2), die in 2017 vervolgens doorzette naar een gemiddelde score van 58,8 en in 2018 uitkwam op een gemiddelde van 61,4. De verbeterde operationele prestaties van 2017 kregen een vervolg in 2018 met hogere reizigerspunctualiteit en minder uitval, en daarmee een betrouwbaarder product voor de reiziger. De media-aandacht voor NS was iets lager in volume dan in 2017, en het sentiment over NS op social media werd meer neutraal en minder negatief. De positieve reputatie-ontwikkeling is ook zichtbaar in de ontwikkeling van het klantoordeel.

## Ontwikkeling Reprak-pulsescore NS



## Duurzamer imago voor NS verder gestegen

Sinds 2017 rijden al onze elektrische treinen op windenergie. Dankzij onze inspanningen op duurzaamheidsgebied hebben we de Nederlandse consument duidelijk kunnen maken dat NS het duurzame alternatief is als ze ergens naartoe willen. Uit het onderzoek Dossier Duurzaam 2018 blijkt dat het duurzame imago van NS dit jaar wezenlijk is verbeterd. De score steeg naar 41, terwijl we de afgelopen jaren 37 punten of lager hadden. NS steeg in de lijst van duurzame bedrijven en staat daarmee op eenzelfde positie als IKEA, Philips en Albert Heijn op plaats 8 tot en met 11.

Uit Dossier Duurzaam blijkt ook dat de groep consumenten met een positieve basishouding ten opzichte van duurzaamheid groeide van 59% naar 63%. De bereidheid van deze groep om wat extra te betalen voor duurzame producten, steeg eveneens. Opvallend is verder dat hoe vaker reizigers kiezen voor de trein, hoe positiever zij NS beoordelen op mvo-thema's. Meer dan de helft van de mensen (52%) vindt duurzaamheid een belangrijk aspect in de vervoerskeuze.

## Deelname NS aan klimaatakkoord

NS heeft in 2018 deelgenomen aan de mobiliteitstafel van het klimaatakkoord. Samen met andere organisaties levert NS een actieve bijdrage aan de verlaging van CO<sub>2</sub>-uitstoot door mobiliteit. Het reizen per trein met NS is geheel klimaatneutraal doordat treinen op windenergie rijden. Het stimuleren van het gebruik van de trein draagt direct bij aan de reductie van CO<sub>2</sub> in Nederland.

## Duurzame mobiliteit

Werkgevers in Nederland faciliteren 56% van de wegekilometers. Daarmee zijn zij een belangrijke sleutel in de verlaging van CO<sub>2</sub>-uitstoot door mobiliteit. In 2015 hebben 15 organisaties op initiatief van VNO-NCW, het ministerie van IenW, Natuur & Milieu en NS de handen ineen geslagen om verduurzaming van de zakelijke mobiliteit van medewerkers te stimuleren. Zij vormen de beweging Anders Reizen. In 2018 is deze coalitie gegroeid naar 45 bedrijven met meer dan 300.000 medewerkers in Nederland. Zij hebben in 2018 diverse keren successen en knelpunten gedeeld. Op basis van de best practices is een koploperbeleid vastgesteld met een top 10 van meest impactvolle maatregelen om CO<sub>2</sub> door zakelijke mobiliteit te reduceren. Nieuw aandachtsgebied is het reduceren van vliegreizen en om deze tot een straal van 700 kilometer te vervangen door treinreizen. Bedrijfsoverstijgende belemmeringen die verduurzaming van mobiliteit in de weg staan, zoals fiscaliteit, anders vliegen, elektrificatie en arbeidsvoorwaarden, komen aan bod in centrale werkgroepen. De coalitie neemt deel aan de mobiliteitstafel van het klimaatakkoord.

NS neemt ook deel aan de mobiliteitsalliantie, een brede coalitie van partijen uit de Nederlandse autowereld, de fietsbranche, het wegtransport en het openbaar vervoer. In 2018 is gewerkt aan een deltaplan mobiliteit. Daarin staat anders betalen voor mobiliteit centraal: betaling wordt meer gericht op gebruik in plaats van bezit. Binnen het deltaplan zijn pilots gedefinieerd voor experimenten met anders betalen voor mobiliteit. Deze dienen als input voor gesprekken met de rijksoverheid over de mobiliteit van de toekomst.

## Duurzaam inkopen

NS koopt jaarlijks voor ruim € 1 miljard aan goederen en diensten in. NS heeft ongeveer 5.000 leveranciers in 24 verschillende landen. Het grootste deel (ongeveer 98,5%) van wat we inkopen, komt uit Nederland en West-Europa. Onze goederen en diensten betreffen personele-financiële- en facilitaire diensten, IT, bouw, communicatie, energie, treinen en vervoer. 80% van onze goederen en diensten komt van ruim 200 leveranciers.

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](http://www.nsprocurement.nl)). Verder werken we nauw samen met onze leveranciers en dagen we 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, die ongeveer 60% van de spend vertegenwoordigen. 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. Sinds 2015 wordt het assessment ook ingezet bij de gunning van opdrachten. Gegunde partijen zijn verplicht een CSR-assessment te doen. Samen met een tiental 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. Sinds 2015 zijn deze criteria in het plan geborgd.

### Gedragscode voor leveranciers met meeste 'spend'

Sinds 2015 is de gedragscode voor nieuwe leveranciers 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. In 2018 heeft NS 43 controles laten uitvoeren waarbij 0 overtredingen zijn geïdentificeerd. Bij ernstige overtredingen, zoals corruptie, kan worden besloten de relatie te verbreken. Uitsluitingscriteria gelden ook voor onderaannemers van onze leveranciers.

NS heeft beleid tegen omkoping en corruptie opgesteld. Als onderdeel van de implementatie volgen alle inkoopers binnen NS een e-learningmodule Ethics & Compliance en wordt aandacht besteed aan het belang van goede naleving van het beleid.

## Risicomanagement

NS onderkent bij de inkoop van goederen en diensten risico's op het gebied van spoorwegveiligheid, arbeidsveiligheid, informatiebeveiliging, mededinging, continuïteits- en toeleveringsrisico, keten- en inlenersaansprakelijkheid en duurzaamheid. NS minimaliseert deze risico's door het stellen van specifieke contractuele eisen en afhankelijk van de hoogte van het risico het doen van een assessment als toets of de contractuele afspraken worden nagekomen. Het contract voorziet in mogelijkheden tot boetes of ontbinding indien niet voldaan wordt aan de eisen.

## Transparantie

NS is transparant over haar prestaties en rapporteert maandelijks via [www.ns.nl](http://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. Het is onze ambitie een top 10-notering te behouden. In 2018 behoorde NS tot de genomineerden voor de Kristalprijs die aan de Transparantiebenchmark is verbonden (2017: 6<sup>e</sup>).

# 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](http://www.globalreporting.org).

NS heeft EY de opdracht gegeven om het verslag van externe limited assurance te voorzien. De duurzaamheidsinformatie bestaat uit hoofdstukken In het kort, 2018 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, Organisatieverbetering, 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 2018 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 2019, 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](http://www.ns.nl/mvoberekeningen) en de definitiekaarten PI Vervoerplan 2019.

## 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 2018 dat loopt van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018. 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](http://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 2018

(in miljoenen euro's)		2018	2017*
1	Opbrengsten	5.926	5.121
2	Kosten personeel	2.166	2.033
3	Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	361	369
4	Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	527	505
5	Geactiveerde productie eigen bedrijf	-154	-161
6	Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	519	475
7	Infraheffing en concessievergoeding	1.280	930
8	Overige bedrijfslasten	1.046	933
	<b>Bedrijfslasten</b>	<b>5.745</b>	<b>5.084</b>
15	Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	14	20
	<b>Resultaat uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>195</b>	<b>57</b>
	Financieringsbaten	6	16
	Financieringslasten	-20	-21
27	<b>Nettofinancieringsresultaat</b>	<b>-14</b>	<b>-5</b>
	<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>	<b>181</b>	<b>52</b>
9	Winstbelasting	-65	-5
	<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>116</b>	<b>47</b>
	Toe te rekenen aan:		
	De aandeelhouder van de vennootschap	106	46
	Minderheidsbelang	10	1
	<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>116</b>	<b>47</b>

\* aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in Sectie 1.

# Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2018

(in miljoenen euro's)	2018	2017*
<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>116</b>	<b>47</b>
<b>Totaalresultaat te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden</b>		
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	-	-3
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	-3	3
Belastingen	-	-
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity-methode, na belastingen	-	-
	<b>-3</b>	<b>-</b>
<b>Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden</b>		
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen (zie noot 29)	-	1
Belastingen	-	-
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity-methode, na belastingen (zie noot 15)	-	-
	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Totaalresultaat over de verslagperiode</b>	<b>113</b>	<b>48</b>
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	103	47
Minderheidsbelang	10	1
<b>Totaalresultaat over de verslagperiode</b>	<b>113</b>	<b>48</b>

\* aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in Sectie 1.

# Geconsolideerde balans per 31 december 2018

vóór resultaatbestemming

(in miljoenen euro's)	31 december 2018	31 december 2017*
<b>Activa</b>		
11 Materiële vaste activa	3.979	3.845
12 Vastgoedobjecten	151	170
13 Immateriële vaste activa	416	357
15 Investeringsvervoersmiddelen volgens de equity-methode	17	26
23 Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	159	158
10 Latente belastingvorderingen	196	260
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>4.918</b>	<b>4.816</b>
16 Voorraden	169	161
17 Debiteuren en overige vorderingen	830	648
Te vorderen winstbelasting	16	24
19 Geldmiddelen en kasequivalenten	906	565
18 Activa aangehouden voor verkoop	191	-
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>2.112</b>	<b>1.398</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>7.030</b>	<b>6.214</b>
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>		
24 Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Reserves	2.498	2.418
Onverdeeld resultaat	106	46
Kapitaal en reserves toekomend aan aandeelhouder	3.616	3.476
Minderheidsbelang derden	11	1
<b>Eigen vermogen</b>	<b>3.627</b>	<b>3.477</b>
28 Aan komende jaren toe te rekenen baten	275	314
25 Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	740	551
29 Personeelsbeloningen	30	30
30 Voorzieningen	119	114
20 Overlopende posten	42	42
10 Latente belastingverplichtingen	48	59
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>	<b>1.254</b>	<b>1.110</b>
25 Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	98	201
Verschuldigde winstbelasting	12	26
21 Crediteuren en overige schulden	1.315	1.105
22 Vooruitontvangen baten	694	246
29 Voorzieningen	24	49
18 Passiva aangehouden voor verkoop	6	-
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>2.149</b>	<b>1.627</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>3.403</b>	<b>2.737</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>7.030</b>	<b>6.214</b>

\* aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in Sectie 1.

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018

(in miljoenen euro's)	2018	2017*
Resultaat over de verslagperiode	116	47
<b>Aanpassingen voor:</b>		
Winstbelasting	65	5
Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-14	-18
11, 12, 13 Afschrijvingen	361	354
11, 12, 13 Bijzondere waardeverminderingen en terugneming ervan	-	15
Nettofinancieringsresultaat	14	5
Mutatie voorzieningen	18	41
15, 23 Mutatie financiële vaste activa (exclusief latente belastingposities)	-	-
Mutatie langlopende verplichtingen niet resulterend in kasstromen	-31	-25
Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten	-39	-39
	<b>374</b>	<b>338</b>
Mutatie voorraden	-8	-21
Mutatie debiteuren en overige vorderingen	-142	62
Mutatie kortlopende verplichtingen	629	-263
<b>Mutaties werkkapitaal</b>	<b>479</b>	<b>-222</b>
Betaalde financieringslasten	-17	-22
Betaalde winstbelastingen	-15	-151
	<b>-32</b>	<b>-173</b>
<b>Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>937</b>	<b>-10</b>
Ontvangen financieringsbaten	5	8
15 Dividend uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	14	22
Vervreemding (verwerving) van dochterondernemingen, na aftrek van afgestoten (verworven) geldmiddelen	-	-13
11, 13 Verwerving van (im)materiële vaste activa	-898	-612
12 Verwerving van vastgoedobjecten	-	-7
Ontvangsten (betalingen) overige beleggingen	-	-
Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen	-33	-11
15, 23 Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen	30	157
11, 12, 13 Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	228	1
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-654</b>	<b>-455</b>
<b>Netto kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten</b>	<b>283</b>	<b>-465</b>
Aflossing van opgenomen leningen	-431	-121
Opname leningen	504	496
Betaald dividend	-8	-79
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>65</b>	<b>296</b>
Netto toename geldmiddelen en kasequivalenten	348	-169
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	565	709
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-3	-9
Geldmiddelen en kasequivalenten geassocieerd als aangehouden voor verkoop	-4	34
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december</b>	<b>906</b>	<b>565</b>

\* aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in Sectie 1.

# Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

## Geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen

(in miljoenen euro's)	Geplaatst kapitaal	Overige reserves	Ingehouden winsten	Totaal	Minderheids- belang	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2017	1.012	35	2.464	3.511	-	3.511
Effect stelselwijziging pensioenen		-39	37	-2		-2
<b>Herziene stand per 1 januari 2017</b>	<b>1.012</b>	<b>-4</b>	<b>2.501</b>	<b>3.509</b>	<b>-</b>	<b>3.509</b>
Resultaat			46	46	1	47
Niet-gerealiseerde resultaten		1		1		1
<b>Totaalresultaat over de verslagperiode</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>1</b>	<b>48</b>
Dividend aan aandeelhouders			-79	-79	-	-79
Overig		-	-1	-1		-1
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<b>1.012</b>	<b>-3</b>	<b>2.467</b>	<b>3.476</b>	<b>1</b>	<b>3.477</b>
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 9		45	-	45	-	45
<b>Stand per 1 januari 2018</b>	<b>1.012</b>	<b>42</b>	<b>2.467</b>	<b>3.521</b>	<b>1</b>	<b>3.522</b>
Resultaat			106	106	10	116
Niet-gerealiseerde resultaten		-3		-3	-	-3
<b>Totaalresultaat over de verslagperiode</b>	<b>-</b>	<b>-3</b>	<b>106</b>	<b>103</b>	<b>10</b>	<b>113</b>
Dividend aan aandeelhouders			-8	-8	-	-8
Overig		-	-	-	-	-
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>1.012</b>	<b>39</b>	<b>2.565</b>	<b>3.616</b>	<b>11</b>	<b>3.627</b>

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2018

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 2018 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 raad van bestuur heeft op 21 februari 2019 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 21 februari 2019 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 18 maart 2019 zal de vaststelling van deze jaarrekening aan de orde zijn.

### Acquisitie en verkopen van bedrijven

Er hebben geen acquisities of verkopen plaatsgevonden in 2018.

### Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Hierna volgt een uiteenzetting van de grondslagen voor consolidatie, waardering van activa en passiva en bepaling van het resultaat van de Groep. Deze grondslagen zijn in overeenstemming met IFRS, voor zover aanvaard door de EU en worden consistent toegepast op alle informatie die wordt gepresenteerd. Voorts wordt, voor zover van toepassing, voldaan aan de wettelijke bepalingen betreffende de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW. Als waarderingsgrondslag hanteert de Groep het historische kostprijsstelsel, tenzij anders is vermeld.

De Groep heeft in 2018 de volgende stelselwijziging doorgevoerd:

### Aanpassing waarderingsgrondslagen toegezegde pensioenregelingen Verenigd Koninkrijk

In de jaarrekening 2018 heeft de Groep de verslaggeving gewijzigd ten aanzien van toegezegde pensioenregelingen voor de spoorindustrie in het Verenigd Koninkrijk. In de huidige concessieovereenkomsten is vastgelegd dat de franchisenemer alleen verantwoordelijk is voor overeengekomen bijdragen over de periode van de concessie. Na afloop van de concessie worden alle rechten en plichten met betrekking tot de werknemers overgedragen aan de nieuwe franchisenemer.

Op de balans van de Groep wordt daarom alleen het deel van het overschot of tekort inzake de pensioenregeling verantwoord, dat naar verwachting zal worden gerealiseerd gedurende de looptijd van de concessie gebaseerd op de veronderstellingen en overeenkomsten op balansdatum. Dit heeft ertoe geleid dat op 31 december 2018 en 31 december 2017 geen netto overschot of tekort is verantwoord in de balans met betrekking tot deze spoorwegpensioenregelingen. Deze aanpak is ongewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren.

De Groep heeft de grondslagen voor de verantwoording van de pensioenlasten in de winst-en-verliesrekening wel gewijzigd. Vanaf heden worden alleen de kosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening die gedurende de concessieperiode ten laste komen van de franchisenemer (de Groep). Deze netto pensioenlasten worden daarom berekend, rekening houdend met het deel van de kosten die gedragen zullen worden door de werknemers (40%) en door andere partijen na afloop van de huidige concessieperiode. Deze netto berekening houdt wel rekening met een eventuele toerekening binnen de concessieperiode, die (mogelijk) kan optreden bij de driejaarlijkse beoordelingen tijdens de concessieperiode of aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen over de concessieperiode.

Tot en met boekjaar 2017 werden de IAS 19 servicekosten verantwoord in de winst-en-verliesrekening, waarbij alleen rekening werd gehouden met het deel van de kosten die gedragen zullen worden door de werknemers. Het deel van de kosten die gedragen zullen worden door andere partijen na afloop van de huidige concessieperiode werd verwerkt als onderdeel van de 'niet gerealiseerde actuariële resultaten'. De aangepaste verwerkingswijze van deze spoorwegpensioenregeling geeft een beter inzicht in het aandeel in de kosten dat daadwerkelijk door de Groep gedragen wordt in de verschillende concessies. Tevens sluit deze wijziging aan op de overeenkomstige wijziging die een aantal andere franchisenemers in het Verenigd Koninkrijk in de afgelopen jaren hebben doorgevoerd.

De aanpassing van deze grondslag is eveneens doorgevoerd in de waardering van het belang van de groep in de joint venture Merseyrail Ltd.

Het effect voor 2018 en 2017 en naar verwachting ook voor de komende jaren is dat de pensioenlasten in de winst-en-verliesrekening afnemen en de pensioenbaten in het overzicht van het totaalresultaat overeenkomstig afnemen. Op basis van de voorgaande waarderingsgrondslagen zou het bedrijfsresultaat 2018 voor belastingen € 35 miljoen lager zijn geweest en het resultaat na belastingen € 28 miljoen lager.

De onderstaande tabellen geven een gedetailleerd overzicht van het effect van de doorgevoerde wijzigingen op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en het geconsolideerde overzicht van totaalresultaat. De wijziging heeft geen effect op de omvang van het eigen vermogen of andere balansposten.

(in miljoenen euro's)	Gerapporteerd in jaarrekening 2017	Effect stelselwijziging	Aangepast 2017
Opbrengsten	5.121	-	5.121
Bedrijfslasten	5.107	-23	5.084
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity- methode	18	2	20
<b>Resultaat uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>57</b>
Financieringsbaten	16		16
Financieringslasten	-21		-21
<b>Nettofinancieringsresultaat</b>	<b>-5</b>	<b>-</b>	<b>-5</b>
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>52</b>
Winstbelasting	-2	-3	-5
<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>47</b>
<b>Toe te rekenen aan:</b>			
De aandeelhouder van de vennootschap	24	22	46
Minderheidsbelang	1	-	1
<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>47</b>

(in miljoenen euro's)	Gerapporteerd in jaarrekening 2017	Effect stelselwijziging	Aangepast 2017
<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>47</b>
<b>Totaalresultaat te reclassificeren naar winst-en- verliesrekening in volgende perioden</b>			
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	-3	-	-3
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	3	-	3
Belastingen	-	-	-
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity-methode, na belastingen	-	-	-
	-	-	-
<b>Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst-en- verliesrekening in volgende perioden</b>			
Actuariel resultaat toegezegd-pensioenregelingen (zie noot 29)	21	-20	1
Belastingen	-2	2	-
Actuariel resultaat toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity- methode, na belastingen (zie noot 15)	2	-2	-
	<b>21</b>	<b>-20</b>	<b>1</b>
<b>Totaalresultaat over de verslagperiode</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>48</b>
<b>Toe te rekenen aan:</b>			
De aandeelhouder van de vennootschap	45	2	47
Minderheidsbelang	1	-	1
<b>Totaalresultaat over de verslagperiode</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>48</b>

De Groep heeft met ingang van 1 januari 2018 de volgende nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden aangehouden, met inbegrip van alle daaruit voortvloeiende wijzigingen in overige standaarden:

### **IFRS 15 Omzet uit contracten met klanten**

IFRS 15 biedt een uitgebreid kader om te bepalen of, hoeveel en wanneer opbrengsten worden opgenomen. Het vervangt IAS 18 Opbrengsten, IAS 11 Bouwcontracten en gerelateerde interpretaties. Onder IFRS 15 wordt de omzet verantwoord wanneer een klant zeggenschap verkrijgt over de goederen of diensten. Het bepalen van de timing van de overdracht van zeggenschap - op een bepaald tijdstip of in de loop van de tijd- vereist in het algemeen oordeelsvorming.

De Groep heeft IFRS 15 toegepast volgens de cumulatieve effectmethode (zonder gebruik te maken van praktische uitzonderingen), met het effect van aanvankelijke toepassing van deze standaard op de datum van eerste toepassing (dat wil zeggen 1 januari 2018). Dienovereenkomstig is de gepresenteerde informatie voor 2017 niet aangepast, dat wil zeggen dat de informatie is gepresenteerd volgens IAS 18, IAS 11 en gerelateerde interpretaties. Bovendien zijn de informatieverschaffingsvereisten in IFRS 15 over het algemeen niet toegepast op de vergelijkende cijfers.

De toepassing van IFRS 15 heeft in materiële zin geen impact op de balans en winst-en-verliesrekening ten opzichte van de verwerking onder de voorgaande richtlijnen. De producten van de groep zijn overwegend niet gecombineerde producten, waarbij de omzetting in de tijd of over tijd plaatsvindt. Het moment van omzetting onder IFRS 15 van deze producten is voor de Groep identiek aan die van IAS 18.

### **IFRS 9 Financiële instrumenten**

IFRS 9 bevat vereisten voor de opname en waardering van financiële activa, financiële verplichtingen en sommige contracten voor de aan- of verkoop van niet-financiële items. Deze standaard vervangt IAS 39 Financiële instrumenten: opname en waardering. NS past deze richtlijn toe per 1 januari 2018 zonder aanpassing van de vergelijkende cijfers over 2017. De details van de nieuwe belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en de aard en het effect van de wijzigingen in het vorige waarderingsbeleid worden hieronder uiteengezet.

#### **Classificatie en waardering van financiële activa en financiële verplichtingen**

IFRS 9 behoudt grotendeels de bestaande vereisten van IAS 39 voor de classificatie en waardering van financiële verplichtingen. Het elimineert echter de IAS 39-categorieën voor financiële activa "aangehouden tot einde looptijd", "leningen en vorderingen" en "beschikbaar voor verkoop". De impact van IFRS 9 op de classificatie en waardering van financiële activa wordt hieronder uiteengezet. Onder IFRS 9, wordt bij eerste opname, een financieel actief gewaardeerd tegen "geamortiseerde kostprijs", "reële waarde verwerkt via totaalresultaat – schuldinvestering", "reële waarde verwerkt via totaalresultaat – aandeleninvestering" of tegen "reële waarde via het resultaat". De classificatie van financiële activa onder IFRS 9 is gebaseerd op het bedrijfsmodel van NS waarin een financieel actief wordt beheerd en de contractuele kasstroomkarakteristieken.

De volgende grondslagen voor financiële verslaggeving zijn van toepassing op de vervolgwaardering van financiële activa:

#### **Financiële activa in het geval van reële waarde via het resultaat**

Deze activa worden gewaardeerd tegen reële waarde. Netto winsten en verliezen, inclusief eventuele rente- of dividendinkomsten, worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

#### **Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs**

Deze activa worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen. Rente-inkomsten, wisselkoerswinsten en -verliezen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Elke winst of verlies als gevolg van verwijdering van de balans wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

### **Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering**

Deze activa worden gewaardeerd tegen reële waarde. Rentebaten worden berekend op basis van de effectieve rentemethode, wisselkoerswinsten en -verliezen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Andere netto winsten en verliezen (waaronder veranderingen in de reële waarde) worden opgenomen in het totaalresultaat. Bij het niet langer opnemen worden de winsten en verliezen die zijn gecumuleerd in het totaalresultaat, geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening.

### **Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - aandeleninvestering**

Deze activa worden gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden opgenomen als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening, tenzij het dividend duidelijk neerkomt op een herstel van een deel van de kosten van de investering. Andere netto winsten en verliezen (waaronder veranderingen in de reële waarde) worden opgenomen in totaalresultaat en worden nooit geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening.

In de volgende tabel wordt de oorspronkelijke waarderingscategorieën onder IAS 39 en de nieuwe waarderingscategorieën onder IFRS 9 uitgelegd voor elke financiële activa klasse van de groep per 1 januari 2018.

(in miljoenen euro's)

	<b>Originele classificatie onder IAS 39</b>	<b>Nieuwe classificatie onder IFRS 9</b>	<b>Originele boekwaarde onder IAS 39</b>	<b>Nieuwe boekwaarde onder IFRS 9</b>
Aandeel in Eurofima	Voor verkoop beschikbare financiële activa	Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - aandeleninvestering	36	81
Belang in obligaties	Voor verkoop beschikbare financiële activa	Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering	12	12
Leningen en vorderingen	Leningen en vorderingen	Geamortiseerde kostprijs	63	63
Financiële leases	Leningen en vorderingen	Geamortiseerde kostprijs	45	45
Comodity derivaten	Derivaten - reële waarde	Derivaten - reële waarde	1	1
Overige financiële vaste activa	Leningen en vorderingen	Geamortiseerde kostprijs	1	1

Het belang in aandelen is onder IAS 39 gewaardeerd tegen kostprijs, aangezien van dit belang geen genoteerde prijs op een actieve markt kent en de reële waarde niet betrouwbaar kon worden gemeten. Onder IFRS 9 bestaat een dergelijke mogelijkheid niet en beleggingen in aandelen moeten worden gewaardeerd tegen reële waarde in overeenstemming met IFRS 13. De nettovermogenswaarde van dit belang is daarbij gehanteerd als beste benadering van de reële waarde. Dit heeft geleid tot een herwaardering van dit belang per 1 januari 2018 met € 45 miljoen ten gunste van de reële waarde reserve.

### **Bijzondere waardevermindering van financiële activa**

IFRS 9 vervangt het 'opgelopen kredietverlies'-model in IAS 39 met een 'verwacht kredietverliesmodel'. Het nieuwe impairment-model is van toepassing op financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, contractactiva en schuldbeleggingen bij Reële waarde verwerkt via totaalresultaat, maar niet op beleggingen in eigen vermogensinstrumenten. Onder IFRS 9 worden kredietverliezen eerder geboekt dan onder IAS 39. Deze wijziging heeft niet geleid tot materiële aanpassingen van de cijfers voor de Groep.

### **Hedge accounting**

De Groep heeft ervoor gekozen om de hedge accounting-vereisten van IAS 39 voort te zetten en daarom worden er geen wijzigingen geconstateerd.

### **Overig**

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

- Vreemde valuta transacties en verwerking van vooruitbetalingen (IFRIC-interpretatie 22).
- Overdracht van vastgoed (Wijzigingen in IAS 40).
- Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde betalingstransacties (Aanpassing van IFRS 2).
- Jaarlijkse IFRS verbeteringen cyclus 2014-2016.
- Het toepassen van IFRS 9 Financiële Instrumenten met IFRS 4 Insurance Contracts (Wijzigingen in IFRS 4).

### **Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2019 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 2019 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 2019 of later indien vermeld:

#### **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. IFRS 16 wijzigt de verantwoording van leasecontracten fundamenteel: het huidige onderscheid tussen financiële lease (on balance) en operationele leasing (off balance) wordt geëlimineerd. In plaats daarvan worden alle leases (met een enkele uitzondering) on balance verantwoord. Tevens betekent dit dat kosten van operationele leasecontracten zullen worden gepresenteerd als afschrijvingskosten en rentekosten.

De Groep is in 2018 gestart met de analyse van de impact van IFRS 16. De toepassing van IFRS 16 heeft majeure impact op de balans en het resultaat van de groep en vloeit met name voort uit de verwerking van lease contracten van de buitenland activiteiten, die momenteel als operationele leasecontracten off balance worden verwerkt. De impact van de toepassing van IFRS 16 is hieronder weergegeven.

De Groep zal IFRS 16 toepassen vanaf 1 januari 2019, met toepassing van de aangepaste retrospectieve benadering. Daarom wordt het cumulatieve effect van de invoering van IFRS 16 als een aanpassing aan in de openingsbalans op 1 januari 2019 verwerkt, zonder aanpassing van vergelijkende informatie.

Voor de leasecontracten in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn de gebruiksrecht activa per 1 januari 2019 bepaald alsof IFRS 16 vanaf aanvang van de leasecontracten is toegepast uitgaande van de rente per transitiedatum. De waardering van de gebruiksrecht activa in Nederland zijn per 1 januari 2019 vastgesteld op basis van de leaseverplichtingen per die datum. Gezien de recente ingangsdatum van een aantal grote contracten in Nederland wijkt de verwerking niet significant van af van die in Duitsland en Verenigd Koninkrijk.

Op basis van de informatie die op dit moment aanwezig is, zal de toepassing van IFRS 16 met ingang van 2019 naar verwachting leiden tot het opname van een gebruiksrecht activa van € 1.756 miljoen, leaseverplichting van € 1.788 en impact op het eigen vermogen van € 26 miljoen negatief. Het bedrijfsresultaat 2019 zal naar verwachting circa € 42 miljoen hoger zijn als gevolg van verantwoording van afschrijvingen in plaats van leasebetalingen, hogere financieringslasten van € 49 miljoen en lager resultaat na belastingen van € 4 miljoen. Er is naar verwachting geen impact op financieringsconvenanten, aangezien de financieringsconvenanten geen eisen stelt ten aanzien van ratio's die beïnvloed worden door de toepassing van IFRS 16. Dit geldt eveneens voor credit rating van NS aangezien de huidige niet in de balans opgenomen leaseverplichtingen al meegewogen worden in de rating.

Tussen de toelichting van de niet in de balans opgenomen verplichtingen inzake leasecontracten per 31 december die is opgesteld conform de eisen van IAS17 en de verwachtingen ten aanzien van de waardering van het gebruiksrecht per 1 januari 2019 conform IFRS zitten substantiële verschillen, die worden veroorzaakt door:

- Verplichtingen per 31 december 2018 die betrekking hebben op afgesloten leasecontracten, waarbij activa in de toekomst wordt geleverd, leiden tot opname in de toelichting onder IAS 17, maar leiden per 1 januari 2019 nog niet tot een opname van gebruiksrecht van activa en leaseverplichtingen onder IFRS 16.
- Specifieke leasecontracten in het Verenigd Koninkrijk die als lease classificeren onder IAS 17, maar niet onder IFRS 16. Deze betalingen worden vanaf 1 januari 2019 als gebruiksvergoeding verantwoord.

De finale impact van de toepassing van de standaard op 1 januari 2019 kan veranderen, omdat de uitwerking door NS begin 2019 wordt gefinaliseerd.

### **Overig**

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

- Onzekere belastingposities (IFRIC-interpretatie 23).
- Lange termijn belangen in deelnemingen en joint ventures (Wijzigingen in IAS 28).
- Jaarlijkse IFRS verbeteringen cyclus 2015-2017.
- Plan aanpassingen, inperkingen en regelingen (Wijzigingen in IAS 19).
- Wijzigingen in verwijzingen naar het conceptueel raamwerk in IFRS.
- Aanpassingen in IFRS 3 Bedrijfscombinaties.

### **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 infraheffing en concessievergoedingen (noot 7), vorderingen (noot 17), voorzieningen / niet in de balans opgenomen regelingen (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 verantwoord per de datum 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 marktwaarde. De reële waarde is berekend op basis van actuele aanschafprijzen of is bepaald door de historische aanschafwaarde met behulp van indexcijfers op het huidige prijspeil te brengen.

#### ***Vastgoedobjecten***

Gezien de aard, diversiteit en locaties (stationsomgevingen) wordt de reële waarde van de vastgoedportefeuille niet periodiek bepaald, tenzij sprake is van indicaties op een bijzondere waardevermindering. Naar verwachting ligt de reële waarde hoger dan de boekwaarde van de vastgoedobjecten.

#### ***Beleggingen in financiële vaste activa***

De reële waarde van schuldinvesteringen wordt bepaald op basis van de prijs per verslagdatum. De reële waarde aandeleninvestering (Eurofima) wordt bepaald op basis van de laatst beschikbare jaarrekening.

#### ***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 informatieverschaffing en berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, gedisconteerd 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 de volgende tabel worden de opbrengsten uitgesplitst naar een combinatie van vervoersoort en geografische gebied.

(in miljoenen euro's)	2018	2017
Treingerelateerd vervoer in Nederland	2.510	2.425
Busgerelateerd vervoer in Nederland	-	129
Stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland	592	578
Treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	2.248	1.527
Busgerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	219	216
Treingerelateerd vervoer in Duitsland	357	246
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>5.926</b>	<b>5.121</b>

Onder Stationsontwikkeling en –exploitatie in Nederland is een bedrag begrepen van € 27 miljoen (2017: € 23 miljoen) met betrekking tot ontwikkelactiviteiten.

De toename van de opbrengsten van het treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de concessie West Midlands die in december 2017 is gestart. De opbrengst 2017 busgerelateerd vervoer in Nederland is afkomstig van de entiteit Qbuzz die per 31 augustus 2017 is vervreemd.

### Waarderingsgrondslag

#### Opbrengsten

Opbrengsten worden verantwoord op basis van de vergoeding die is vastgelegd in een contract met een klant. De Groep boekt opbrengsten wanneer deze de controle over een goed of een dienst aan een klant overdraagt. 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 verkopen van reisrechten worden verantwoord op het moment dat het reisrecht ontstaat. Opbrengsten uit hoofde van abonnementen worden verwerkt in de loop van de tijd en verdeeld over periode in de winst-en-verliesrekening over de geldigheid van de abonnementsperiode.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de controle over de goederen 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. Vergoedingen van de overheid of vergelijkbare instanties voortvloeiend uit vervoersovereenkomsten of vervoersconcessies worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de tijd over de periode waarop de vergoeding betrekking heeft.

#### Huuropbrengsten

Huuropbrengsten uit vastgoedobjecten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de loop van de tijd waarbij deze worden opgenomen op basis van de duur van de huurperiode. 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.

## 2. Kosten personeel

(in miljoenen euro's)	2018	2017*
Lonen en salarissen	1.629	1.488
Premies sociale verzekeringen	205	209
Pensioenlasten toegezegde-bijdrageregelingen	107	97
Pensioenlasten toegezegde-pensioenregelingen	32	24
Overige personeelskosten	82	69
Inhuur personeel	111	146
<b>Totaal</b>	<b>2.166</b>	<b>2.033</b>

\* aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in Sectie 1.

De gemiddelde personeelsbezetting was als volgt:

(in fte)	2018	2017
Nederland	18.734	19.897
Verenigd Koninkrijk	12.936	10.402
Duitsland	1.657	1.105
<b>Totaal</b>	<b>33.327</b>	<b>31.404</b>

Voor Nederland is inbegrepen de gemiddelde personeelsbezetting van Qbuzz voor 2017 van 1.139 fte.

De personeelsbezetting ultimo boekjaar was als volgt:

(in fte)	2018	2017
Nederland	18.381	18.805
Verenigd Koninkrijk	13.162	12.785
Duitsland	2.028	1.447
<b>Totaal</b>	<b>33.571</b>	<b>33.037</b>

## Beloningen van bestuurders

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Div. vergoedingen	Pensioenlasten	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. Zijderveld	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
<b>Totaal</b>	<b>1.773.815</b>	<b>156.172</b>	<b>34.224</b>	<b>26.937</b>	<b>20.963</b>	<b>68.547</b>	<b>2.080.658</b>

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Div. vergoedingen	Pensioenlasten	Totaal 2018
De heer R.H.L.M. van Boxtel	460.294	42.626	-	11.093	4.368	14.677	533.058
De heer H.L.L. Groenewegen	361.014	30.713	16.920	2.738	4.368	14.677	430.430
Mevrouw M.E.F. Rintel	361.014	33.272	2.784	2.738	4.368	14.677	418.852
Mevrouw S.M. Zijderveld	361.014	30.713	16.920	2.738	4.368	14.677	430.430
De heer T.B. Smit	361.014	30.713	-	2.738	4.368	14.677	413.510
<b>Totaal</b>	<b>1.904.350</b>	<b>168.036</b>	<b>36.624</b>	<b>22.045</b>	<b>21.840</b>	<b>73.385</b>	<b>2.226.280</b>

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

## Beloningen aan managers op sleutelposities (exclusief raad van bestuur)

(in euro's)	Vaste en variabele beloning	Pensioenlasten	Beëindigingsvergoeding (excl. juridische kosten)	Totaal
2017	2.558.381	98.835	-	2.657.216
2018	2.346.038	125.964	-	2.472.002

## Beloning commissarissen

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2018 bedraagt in totaal € 226.053 (2017: € 205.371). 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)	2018	2017
G.J.A. van de Aast	45.624	44.344
<i>Voorzitter RvC, lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
J.J.M. Kremers	37.734	36.673
<i>Voorzitter risk- en auditcommissie</i>		
P. Rosenmöller	44.778	42.189
<i>Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie, lid risk- en auditcommissie (vanaf 1 juli 2018) en Vice voorzitter RvC</i>		
M.E. van Lier Lels	32.327	31.420
<i>lid risk- en auditcommissie</i>		
J.L. Stuijt	34.146	31.420
<i>lid remuneratie- en nominatiecommissie en lid risk- en auditcommissie (vanaf 1 mei 2018)</i>		
W.J. van der Feltz	31.444	19.325
<i>(vanaf 1 mei 2017), lid risk- en auditcommissie (vanaf 1 mei 2018)</i>		
<b>Totaal</b>	<b>226.053</b>	<b>205.371</b>

De vergoedingen 2018 voor de verschillende functies (exclusief onkostenvergoeding) zijn als volgt:

(in euro's)	2018
Voorzitter RvC	37.840
Vice voorzitter RvC	33.516
Lid RvC	28.110
Voorzitter risk- en auditcommissie	8.108
Lid risk- en auditcommissie	2.703
Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie	8.108
Lid remuneratie- en nominatiecommissie	2.703

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)	2018	2017
Afschrijvingskosten Materiële vaste activa	291	301
Afschrijvingskosten Vastgoedobjecten	8	9
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	62	45
<b>Totaal afschrijvingskosten</b>	<b>361</b>	<b>355</b>
Bijzondere waardeverminderingen en terugneming Materiële vaste activa	-	9
Bijzondere waardeverminderingen Vastgoedobjecten	-	5
Bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	-	-
<b>Totaal bijzondere waardeverminderingen</b>	<b>-</b>	<b>14</b>
<b>Totaal</b>	<b>361</b>	<b>369</b>

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)	2018	2017
Materiaalverbruik	328	321
Energieverbruik	199	184
<b>Totaal</b>	<b>527</b>	<b>505</b>

### 5. Geactiveerde productie eigen bedrijf

De geactiveerde productie eigen bedrijf 2018 € 154 miljoen (2017: € 161 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)	2018	2017
Kosten van uitbesteed werk	113	73
Schoonmaakkosten	100	95
Onderhoudswerkzaamheden	123	122
Automatiseringskosten	183	185
<b>Totaal</b>	<b>519</b>	<b>475</b>

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)	2018	2017
Nederlandse treinconcessies	394	381
Engelse treinconcessies	741	443
Duitse treinconcessies	145	106
<b>Totaal</b>	<b>1.280</b>	<b>930</b>

In de Infraheffing en concessievergoeding voor Engelse treinconcessies is een bedrag verantwoord van € 41 miljoen (2017: nihil) als gevolg van het Central London Employment (CLE)-mechanisme dat is begrepen in de Greater Anglia concessieovereenkomst met het ministerie van Transport. Hiervan heeft een bedrag van € 19 miljoen betrekking op voorgaande jaren. Het CLE-mechanisme is bedoeld om te voorkomen dat externe economische factoren een effect hebben op reizigersopbrengsten en berust op een veronderstelde samenhang tussen groeiende werkgelegenheid in centraal Londen en stijgende reizigersopbrengsten. Het is echter inmiddels duidelijk dat deze samenhang niet bestaat, hoogstwaarschijnlijk doordat woon-werkverkeer verandert en de populariteit van thuiswerken groeit. Daardoor bestaat de kans dat Greater Anglia, evenals andere concessies in de omgeving van Londen, meer moet betalen aan het ministerie van Transport voor een veronderstelde sterke groei van reizigers en omzet, zonder dat hier daadwerkelijk meer reizigers en inkomsten tegenover staan. Momenteel wordt geprobeerd de CLE-kwestie op te lossen. De huidige uitkomsten van het CLE-mechanisme hebben een significante invloed op de toekomstige winstgevendheid van Greater Anglia.

### 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.

#### Correctiemechanismes Engelse treinconcessies.

In de concessieovereenkomsten, voornamelijk met ministeries van Transport (Department for Transport, Transport Schotland) en de infrabeheerder Network Rail zijn een aantal correcties mechanismes opgenomen waaronder die voor 'Central London Employment (CLE)' waarmee de concessievergoeding kan worden aangepast en voor een vergoeding voor gedeerde inkomsten als gevolg van werkzaamheden aan de spoorinfrastructuur. De CLE is een index welke jaarlijks wordt aangepast, waarna de concessievergoeding in het betreffende verslagjaar hiervoor door de DfT kan worden aangepast en worden verantwoord. Het recht op vergoeding voor gedeerde inkomsten en de wijze van berekening is in het contractueel bepaald en zal worden opgenomen in het jaar waarin de derving heeft plaatsgevonden op basis van een ingeschatte berekening.

## 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)	2018	2017
Wettelijke controles	3,4	2,5
Andere assuranceopdrachten	0,3	0,4
Belastingadviesdiensten	-	-
Overige dienstverlening	-	-
<b>Totaal</b>	<b>3,7</b>	<b>2,9</b>

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

## 9. Winstbelasting

(in miljoenen euro's)	2018	2017*
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>		
Acute winstbelasting	-9	-148
Latente winstbelasting	-56	143
<b>Totaal winstbelasting</b>	<b>-65</b>	<b>-5</b>
Aansluiting met het effectieve belastingtarief		
Resultaat voor belasting	181	52
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting (2018 en 2017: 25%)	-45	-13
Niet-afrekbare kosten	-4	-10
Overige permanente verschillen	2	9
Effect van het belastingtarief in buitenlandse jurisdicties (ander tarief)	4	20
Terugname afwaardering latente belastingvordering	-	67
Wijziging tarief latente belastingposities	-22	-
Afwikkeling voorgaande jaren	-	-78
<b>Totaal winstbelasting</b>	<b>-65</b>	<b>-5</b>
<b>Winstbelasting op baten en lasten in het totaalresultaat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in Sectie 1.

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 36% (2017: 10%). Over de fiscale aangiften tot en met 2015 bestaat overeenstemming met de Belastingdienst. Over 2015 is een definitieve aanslag ontvangen. 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 tot en met 2017 en de daarin gehanteerde uitgangspunten en eventuele correcties op voorgaande jaren.

De tarieven voor de vennootschapsbelastingen voor de komende jaren zijn verlaagd (zie noot 10). Het effect van de herrekening van de latenties heeft geleid tot een afwaardering van de latenties voor een bedrag van € 22 miljoen en is verwerkt in de winst-en-verliesrekening 2018.

## 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 2017	verwerkt in winst-en-verliesrekening	verwerkt in overig totaalresultaat	overige mutaties	Netto 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	-
<b>Latente belastingvorderingen (schulden)</b>	<b>69</b>	<b>143</b>	<b>-2</b>	<b>-9</b>	<b>201</b>	<b>260</b>	<b>59</b>

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2018	verwerkt in winst-en-verliesrekening	verwerkt in overig totaalresultaat	overige mutaties	Netto posities per 31 december 2018	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
Materiële vaste activa	83	-12	-	-	71	93	22
Immateriële vaste activa	-18	-	-	-	-18	-	18
Financiële vaste activa	-8	2	-	3	-3	4	7
Vorderingen	2	-2	-	-	-	-	-
Voorzieningen	-1	3	-	-	2	2	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	58	-15	-	-	43	43	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	2	-2	-	-	-	-	-
Overige posten	-1	4	-	-	3	4	1
Verliescompensatie	84	-34	-	-	50	50	0
<b>Latente belastingvorderingen (schulden)</b>	<b>201</b>	<b>-56</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>148</b>	<b>196</b>	<b>48</b>

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 versneld overgedragen naar een Nederlandse vennootschap. Deze vennootschap maakt deel uit van de fiscale eenheid in Nederland.

Op 31 december 2018 heeft de Groep latente belastingvorderingen ten bedrage van € 156 miljoen voor de fiscale eenheid in Nederland (31 december 2017: € 233 miljoen). Deze latente belastingvorderingen worden deels gedekt door latente belastingverplichtingen die in de referentieperiode tot en met 2025 tot belastbare winst leiden en geprognoseerde winsten tot en met 2025 welke hoofdzakelijk gebaseerd zijn op het Concernplan 2019 - 2023. 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. Gezien de verwachte winstgevendheid in Nederland zal de latente belastingvordering verliescompensatie in 2019 zijn gerealiseerd.

Voor de Nederlandse vennootschapsbelasting geldt voor 2018 een tarief van 25% (2017: 25%). Voor de berekening van de latente belastingpositie van de Nederlandse entiteiten is uitgegaan van het geldende tarief van 25% voor 2019, 22,55% voor 2020 en 20,5% voor de jaren erna. Voor de berekening van de latente belastingpositie van de entiteiten van het Verenigd Koninkrijk is uitgegaan van het geldende tarief van 19% voor 2019 en van 17% van de jaren erna.

### 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 belastingschulden vindt uitsluitend plaats indien sprake is van een formeel recht tot saldering en de onderneming het voornemen heeft tot gelijktijdige verrekening van latente belastingposities. Latente belastingposities worden opgenomen tegen de nominale waarde.

## Sectie 3 Vaste activa en investeringen

### 11. Materiële vaste activa

(in miljoenen euro's)	Terreinen	Bedrijfsgebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onderdelen	Apparatuur en bedrijfsmaterieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
<b>Samenstelling 1 januari 2017</b>								
Aanschaffingsprijs	168	750	144	6.139	97	529	672	8.499
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	30	320	114	3.906	71	404	-	4.845
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>138</b>	<b>430</b>	<b>30</b>	<b>2.233</b>	<b>26</b>	<b>125</b>	<b>672</b>	<b>3.654</b>
<b>Mutaties in 2017</b>								
Investeringen							508	508
Activeringen	5	37	12	250	6	88	-398	-
Bedrijfsovername	-	-	-	-	-	6	-	6
Afschrijvingen	-3	-26	-7	-236	-3	-26	-	-301
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-1	-	-1
Desinvesteringen	-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
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>-14</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>57</b>	<b>108</b>	<b>191</b>
<b>Samenstelling 31 december 2017</b>								
Aanschaffingsprijs	156	780	153	6.315	97	603	780	8.884
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	32	331	116	4.071	68	421	-	5.039
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>124</b>	<b>449</b>	<b>37</b>	<b>2.244</b>	<b>29</b>	<b>182</b>	<b>780</b>	<b>3.845</b>
<b>Mutaties in 2018</b>								
Investeringen							792	792
Activeringen	1	65	17	510	1	71	-665	-
Bedrijfsovername	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-3	-26	-8	-220	-3	-31	-	-291
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-1	-	-1
Desinvesteringen	-4	-	-	-187	-	-3	-	-194
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	1	-	-	-175	1	-	1	-172
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>-5</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>-72</b>	<b>-1</b>	<b>36</b>	<b>128</b>	<b>134</b>
<b>Samenstelling 31 december 2018</b>								
Aanschaffingsprijs	154	839	167	6.394	69	642	908	9.173
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	35	351	121	4.222	41	424	-	5.194
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>119</b>	<b>488</b>	<b>46</b>	<b>2.172</b>	<b>28</b>	<b>218</b>	<b>908</b>	<b>3.979</b>

In 2018 is materieel met een boekwaarde van € 185 miljoen verkocht aan een derde partij en dit materieel wordt vanaf dat moment gehuurd (in de vorm van operational lease). Het resultaat van deze transactie is niet materieel.

In 2018 is onder de overige mutaties de overheveling van materiële vaste activa naar de categorie aangehouden voor verkoop opgenomen voor een bedrag van € 174 miljoen (zie noot 18).

Een deel van de treinen die op de balans zijn opgenomen, maakte tot begin 2018 deel uit van in het verleden afgesloten crossborder-leasetransacties. De boekwaarde van het rollend materieel dat ultimo 2018 in crossborder leases is ondergebracht bedraagt € nihil (2017: € 73 miljoen).

Ten behoeve van Eurofima-leningen zijn tot begin 2018 zekerheden verstrekt in de vorm van een pandrecht op rollend materieel (zie ook noot 31). De boekwaarde hiervan is € nihil (2017: € 4 miljoen).

## 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 de 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 2017

Aanschaffingsprijs	306
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-109
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>197</b>

### Mutaties in 2017

Investeringen	7
Afschrijvingen	-9
Desinvesteringen	-4
Bijzondere waardeverminderingen	-5
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	-16
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>-27</b>

### Samenstelling 31 december 2017

Aanschaffingsprijs	304
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-134
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>170</b>

### Mutaties in 2018

Investeringen	-
Afschrijvingen	-8
Desinvesteringen	-8
Bijzondere waardeverminderingen	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	-3
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>-19</b>

### Samenstelling 31 december 2018

Aanschaffingsprijs	282
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-131
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>151</b>

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 ultimo 2018 circa € 208 miljoen. Er worden geen voorwaardelijke huurbedragen in rekening gebracht.

De directe verhuuropbrengsten bedragen € 30 miljoen (2017: € 32 miljoen). De directe verhuurkosten betreffen onderhoudskosten, onroerendzaaklasten en directe beheerkosten voor in totaal € 7 miljoen (2017: € 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
<b>Samenstelling 1 januari 2017</b>			
Aanschaffingsprijs	20	469	489
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	232	232
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>20</b>	<b>237</b>	<b>257</b>
<b>Mutaties in 2017</b>			
Investeringen	-	103	103
Bedrijfsovername	18	28	46
Afschrijvingen	-	-45	-45
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	-	-4	-4
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>18</b>	<b>82</b>	<b>100</b>
<b>Samenstelling 31 december 2017</b>			
Aanschaffingsprijs	38	604	642
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	285	285
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>38</b>	<b>319</b>	<b>357</b>
<b>Mutaties in 2018</b>			
Investeringen	-	117	117
Bedrijfsovername	-	-	-
Afschrijvingen	-	-62	-62
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	-	4	4
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>59</b>	<b>59</b>
<b>Samenstelling 31 december 2018</b>			
Aanschaffingsprijs	38	725	763
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	347	347
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>38</b>	<b>378</b>	<b>416</b>

De toename van de goodwill in 2017 heeft betrekking op de uitbreiding van het belang van Westfalenbahn van 25% naar 100%. 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 terugneming 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 5% (2017: 6%).

## 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 € 17 miljoen (2017: € 26 miljoen) zijn als volgt:

Naam entiteit (in miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
<b>Procentueel Belang</b>	<b>50,00%</b>				
<b>2017</b>					
Vlottende activa	51	29		17	
waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten	40	25		10	
Vaste activa	6	2		6	
Kortlopende verplichtingen	43	7		11	
waarvan kortlopende financiële verplichtingen	-	-	-	1	
Langlopende verplichtingen	-	-		-	
waarvan langlopende financiële verplichtingen	-	-		-	
Netto vermogen (op basis van 100%)	13	22		12	
<b>Boekwaarde investeringen verwerkt volgens equity-methode</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>26</b>
Omzet	174	29		34	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	2	-		4	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	21	10		-	
Financieringsbaten	-	-		-	
Financieringslasten	-	-		-	
Winstbelasting	5	1		-	
Winst over de verslagperiode	21	10		-	
Totaalresultaat over de verslagperiode	21	8		1	
<b>Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>20</b>
Aandeel in overige totaalresultaat	-	-	-	-	-
<b>Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>20</b>
Ontvangen dividend	10	10	20	2	22

Naam entiteit (in miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
<b>Procentueel belang</b>	<b>50,00%</b>				
<b>2018</b>					
Vlottende activa	50	8		17	
waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten	38	7		7	
Vaste activa	5	-		6	
Kortlopende verplichtingen	42	4		9	
waarvan kortlopende financiële verplichtingen	-	-		-	
Langlopende verplichtingen	-	-		-	
waarvan langlopende financiële verplichtingen	-	-		-	
Netto vermogen (op basis van 100%)	13	3		12	
<b>Boekwaarde investeringen verwerkt volgens 'equity'-methode</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>17</b>
Omzet	183	7		34	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	2	-		3	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	25	2		-	
Financieringsbaten	-	-		-	
Financieringslasten	-	-		-	
Winstbelasting	4	-		-	
Winst over de verslagperiode	20	2		-	
Totaalresultaat over de verslagperiode	20	1		1	
<b>Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>14</b>
Aandeel in overige totaalresultaat	-	-	-	-	-
<b>Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>14</b>
Ontvangen dividend	11	3	14	-	14

## Belangen in joint ventures

### Merseyrail Services Holding Company Ltd

De Merseyrail-concessie wordt in 50/50 joint-arrangement uitgevoerd met Serco, een beursgenoteerde Britse onderneming. NS en Serco hebben gezamenlijke zeggenschap en elk een 50% financieel belang in de holding entiteit. De concessie is ondergebracht in een zelfstandige entiteit, waarin de desbetreffende holding een 100% belang heeft. De resultaten van de holding worden 50/50 uitgekeerd aan NS en Serco.

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 2018	31 december 2017
Onderhoudsmaterialen	141	133
Projecten in aanbouw onverkocht	2	8
Handelsgoederen	26	20
<b>Totaal</b>	<b>169</b>	<b>161</b>

De voorraden onderhoudsmaterialen bestaan uit grondstoffen en materialen, ten behoeve van de productie en onderhoud van halffabricaten en eindproducten van het onderhoudsbedrijf. In 2018 bedraagt de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 18 miljoen (2017: € 10 miljoen). De cumulatieve waardevermindering, na onttrekkingen, bedraagt ultimo 2018 € 104 miljoen (2017: € 97 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 2018	31 december 2017
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	-	-
Debiteuren	305	246
Nog te factureren opbrengsten	268	208
Overige belastingen en sociale lasten	42	26
Overige vorderingen	215	168
<b>Totaal</b>	<b>830</b>	<b>648</b>

Onder de debiteuren en overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 8 miljoen (2017: € 3 miljoen) met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid.

Abellio ScotRail heeft een vordering uitstaan op Network Rail in verband met werkzaamheden rondom het station Glasgow Queen Street in 2016, waardoor nog altijd het aantal reizigers, en daarmee de omzet, negatief wordt beïnvloed. Met Network Rail zijn besprekingen gaande over de hoogte van de vergoeding voor gedeelde inkomsten. Een deel van de vergoeding is in 2017 reeds ontvangen. Voor de resterende vergoeding heeft het management een inschatting opgenomen op basis van een berekening welke is uitgevoerd door een externe partij. Per 31 december 2018 heeft Abellio Scotrail hiervoor een vordering opgenomen, die vanwege het bovenstaande een significante schattingsonzekerheid kent.

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

(in miljoenen euro's)	31 december 2018		31 december 2017	
	Bruto	Voorzien	Bruto	Voorzien
Nog niet opeisbaar	198	-	206	-
Opeisbaar 0-30 dagen	86	-	23	-
Opeisbaar 31-120 dagen	17	1	14	-
Opeisbaar 121-180 dagen	1	-	3	1
Opeisbaar 181-360 dagen	2	1	1	1
Opeisbaar meer dan een jaar	4	1	3	2
<b>Totaal</b>	<b>308</b>	<b>3</b>	<b>250</b>	<b>4</b>

### Bijzondere waardevermindingsverliezen

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

(in miljoenen euro's)	2018	2017
Stand per 1 januari	4	6
Toevoegingen	4	1
Verbruik	-3	-2
Vrijval	-2	-1
<b>Stand per 31 december</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

### 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 2018	31 december 2017
Kosten onderhanden projecten	-	9
Gerealiseerde winsten en verliezen	-	-
	-	<b>9</b>
Af: Gedeclareerde termijnen	-	9
	-	-
<b>Opgenomen onder:</b>		
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	-	-
Vooruitontvangen bedragen onderhanden projecten	-	-

De crediteuren en overige schulden staan vermeld in noot 21.

### 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.

## 18. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Op 2 oktober 2018 heeft de groep het besluit genomen om de vennootschap DISA Assets Ltd te vervreemden en op dat moment is gestopt met afschrijven op de activa in de vennootschap. De verwachting is dat de verkoop in de loop van 2019 wordt afgerond. De activa aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd tegen de boekwaarde, aangezien de reële waarde, verminderd met de verkoopkosten, niet lager is dan deze boekwaarde.

De activa en passiva aangehouden voor verkoop per 31 december 2018 bestaan uit:

(in miljoenen euro's)	31 december 2018
Materiële vaste activa	174
Debiteuren en overige vorderingen	13
Geldmiddelen en kasequivalenten	4
<b>Activa aangehouden voor verkoop</b>	<b>191</b>
Voor afdekking gebruikte renteswaps	5
Crediteuren en overige schulden	1
<b>Passiva aangehouden voor verkoop</b>	<b>6</b>

## 19. Geldmiddelen en kasequivalenten

(in miljoenen euro's)	31 december 2018	31 december 2017
Kas- en banksaldi	906	565

De kas- en banksaldi staan met uitzondering van € 155 miljoen (31 december 2017: € 101 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

De overlopende posten per 31 december 2018 bedragen €42 miljoen (31 december 2017: 42 miljoen). Onder de overlopende posten is het langlopende deel van de verschuldigde pensioenpremie voor werknemers opgenomen voor een bedrag van € 10 miljoen (31 december 2017: € 21 miljoen) voortvloeiend uit de nieuwe pensioenovereenkomst tussen Spoorwegpensioenfonds en NS zoals toegelicht in noot 28. 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.

Onder de overlopende posten 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 (€ 32 miljoen) is beschikt middels projectbesluiten. Voor het gedeelte dat een looptijd heeft langer dan 1 jaar is onder de overlopende verplichtingen een bedrag opgenomen van € 20 miljoen.

## 21. Crediteuren en overige schulden

(in miljoenen euro's)	31 december 2018	31 december 2017
Vooruitontvangen bedragen uit onderhanden projecten	-	1
Handelscrediteuren	406	287
Kortlopend deel van aan komende jaren toe te rekenen baten	40	40
Overige belastingen en sociale lasten	119	106
Overige schulden	484	424
Overlopende passiva	266	247
<b>Totaal</b>	<b>1.315</b>	<b>1.105</b>

Onder de crediteuren en overige schulden is een bedrag opgenomen van € 9 miljoen (2017: € 7 miljoen) met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid.

Het liquiditeitsrisico van de Groep uit hoofde van handelscrediteuren en overige te betalen posten staan vermeld in noot 25. Voor een nadere toelichting op de post vooruitontvangen bedragen uit onderhanden werken wordt verwezen naar noot 17.

## 22. Vooruitontvangen baten

De vooruitontvangen baten van € 694 miljoen (2017: € 246 miljoen) betreffen voornamelijk vooruitontvangen abonnementsgelden. De stijging wordt veroorzaakt door de vooruitontvangen gelden voor de studentenkaart voor 2019 die ultimo 2018 is ontvangen.

### 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.

## Sectie 5 Financiering, financieel risico management en financiële instrumenten

### 23. Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2018	31 december 2017
<b>Tot de vaste activa behorende overige financiële activa</b>		
Belang in Eurofima	81	36
Belang in obligaties	28	12
Leningen en vorderingen	6	63
Financiële leases	41	45
Comodity derivaten	2	1
Overige financiële vaste activa	1	1
<b>Totaal</b>	<b>159</b>	<b>158</b>

Deposito's en obligaties (opgenomen in 'Belang in obligaties') zijn onder meer bestemd voor betaling van de aangegane investeringsverplichtingen van € 1.377 miljoen verplichtingen.

Het belang in Eurofima was onder IAS 39 gewaardeerd tegen kostprijs, aangezien van dit belang geen genoteerde prijs op een actieve markt kent en de reële waarde niet betrouwbaar kon worden gemeten. Onder IFRS 9 bestaat een dergelijke mogelijkheid niet en beleggingen in aandelen moeten worden gewaardeerd tegen reële waarde in overeenstemming met IFRS 13. De nettovermogenswaarde van dit belang is daarbij gehanteerd als beste benadering van de reële waarde. Dit heeft geleid tot een herwaardering van dit belang per 1 januari 2018 met € 45 miljoen ten gunste van de reële waarde reserve.

#### Waarderingsgrondslag (vanaf 1 januari 2018)

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.

#### Financiële activa in het geval van reële waarde via het resultaat

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Netto winsten en verliezen, inclusief eventuele rente- of dividendinkomsten, worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

### **Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs**

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. Rente-inkomsten, wisselkoerswinsten en -verliezen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Elke winst of verlies als gevolg van verwijdering van de balans wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

### **Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering**

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Rentebaten worden berekend op basis van de effectieve rentemethode, wisselkoerswinsten en -verliezen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Andere netto winsten en verliezen worden opgenomen in het totaalresultaat. Bij het niet langer opnemen worden de winsten en verliezen die zijn gecumuleerd in het totaalresultaat, geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening.

### **Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - aandeleninvestering**

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden opgenomen als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening, tenzij het dividend duidelijk neerkomt op een herstel van een deel van de kosten van de investering. Andere netto winsten en verliezen worden opgenomen in totaalresultaat en worden nooit geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening.

### **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 op basis van verwachte kredietverliezen. 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies met betrekking tot beleggingen 'reële waarde verwerkt via totaalresultaat' wordt berekend aan de hand van de reële waarde.

Belangrijke financiële activa worden individueel op bijzondere waardevermindering getoetst. De overige financiële activa worden ondergebracht in groepen met vergelijkbare kredietrisico's en collectief beoordeeld. Alle bijzondere waardeverminderingverliezen worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt teruggenomen indien de terugname objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardeverminderingverlies werd genomen. Bij financiële activa die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd en reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering 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.

## *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 2018 als per 31 december 2017 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 20 maart 2018 zijn de jaarrekening en de winstbestemming over 2017 vastgesteld. Overeenkomstig het voorstel is van de winst over de verslagperiode van € 24 miljoen een bedrag van € 16 miljoen toegevoegd aan de reserves en een bedrag van € 8 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
<b>Stand per 1 januari 2017</b>	<b>-11</b>	<b>-7</b>	-	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>35</b>
Effect stelselwijziging pensioenen			-	-30	-9	-39
<b>Herziene stand per 1 januari 2017</b>	<b>-11</b>	<b>-7</b>	-	<b>-1</b>	<b>15</b>	<b>-4</b>
Niet-gerealiseerde resultaten	-3	3		1	-	1
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<b>-14</b>	<b>-4</b>	-	-	<b>15</b>	<b>-3</b>
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 9			45			45
<b>Stand per 1 januari 2018</b>	<b>-14</b>	<b>-4</b>	<b>45</b>	-	<b>15</b>	<b>42</b>
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-3		-	-	-3
Overige mutaties	-		-	-	-	-
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>-14</b>	<b>-7</b>	<b>45</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>39</b>

### 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 € 106 miljoen een bedrag van € 69 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve en het restant van € 37 miljoen uit te keren als dividend.

### Minderheidsbelang derden

Onder minderheidsbelang derden is per 31 december 2018 het aandeel van derden in het vermogen van de groepsmaatschappij Abellio Westmidlands Ltd opgenomen.

## 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 28).

### 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 2018	31 december 2017
<b>Langlopende verplichtingen</b>		
Onderhandse leningen	652	465
Financiële leaseverplichtingen	44	32
Overige financiële verplichtingen	42	48
Voor afdekking gebruikte renteswaps	-	2
Commodity derivaten	2	4
<b>Totaal</b>	<b>740</b>	<b>551</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		
Onderhandse leningen	72	181
Financiële leaseverplichtingen	2	1
Rekeningcourant kredieten banken	22	19
Commodity derivaten	2	-
<b>Totaal</b>	<b>98</b>	<b>201</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>838</b>	<b>752</b>

Onder de onderhandse leningen is een schuld van de Groep aan I&W opgenomen van € 180 miljoen (2017: € 213 miljoen) die samenhangt met uitgestelde betalingen van concessie fees. Hiervan is € 147 miljoen opgenomen onder de langlopende verplichtingen voor het deel dat na 2020 dient te worden betaald. Het gedeelte dat in 2019 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 0,8% en 1,5%.

De financial lease verplichtingen kennen een bruto verplichting van € 51 miljoen en de toegepaste rekenrente ligt tussen 2% en 6%. 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 leaseverplichtingen	Rekening courant kredieten banken	Overige financiële verplichtingen	Voor afdekking gebruikte renteswaps	Commodity derivaten	Totaal
<b>Balans per 1 januari 2017</b>	<b>314</b>	<b>47</b>	-	-	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>370</b>
Betaald dividend aan aandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-
Aflossing van opgenomen leningen	-118	-	-	-	-1	-2	-121
Opname van leningen	450	-	-	46	-	-	496
<b>Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten 2017</b>	<b>332</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>46</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>375</b>
Mutaties in verband met discontering	-	-	-	2	-	-	2
Mutaties werkkapitaal	-	-	19	-	-	-	19
Overige mutaties	-	-14	-	-	-	-	-14
<b>Balans per 31 december 2017</b>	<b>646</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>48</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>752</b>
Betaald dividend aan aandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-
Aflossing van opgenomen leningen	-431	-	-	-	-	-	-431
Opname van leningen	504	-	-	-	-	-	504
<b>Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten 2018</b>	<b>73</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>73</b>
Mutaties in verband met discontering	-	-	-	-	-	-	-
Nieuwe financial leases	-	13	-	-	-	-	13
Mutaties werkkapitaal	-	-	3	-	-	-	3
Overige mutaties	5	-	-	-6	-2	-	-3
<b>Balans per 31 december 2018</b>	<b>724</b>	<b>46</b>	<b>22</b>	<b>42</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>838</b>

## 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

### Risicobeheerkader

De raad van bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risico-beheerkader 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 en Abellio 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. Met de aandeelhouder zijn in 2016 afspraken gemaakt over de hoogte van financiële middelen die gemoeid mogen zijn met de buitenlandactiviteiten van de Groep.

### 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 marktrisico-positie 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 2018	31 december 2017
<b>Verplichtingen met een variabele rente</b>		
Financiële verplichtingen	-	-
Effect van renteswaps	-	-
	-	-
<b>Verplichtingen met een vaste rente</b>		
Financiële verplichtingen	830	744
Effect van renteswaps	-	-
	<b>830</b>	<b>744</b>
<b>Financiële activa</b>		
Financiële activa met een vaste rente	74	97
Financiële activa met een variabele rente (met name liquiditeiten)	906	565

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 in het eerste kwartaal van 2019 aangegaan. De boekwaarde van dit instrument bedraagt per 31 december 2018 € 5 miljoen negatief. Deze forward starting swaps zijn opgenomen onder de Passiva aangehouden voor verkoop (noot 18).

De Groep heeft geen financiële verplichtingen aangegaan in GBP met een variabele rente, derhalve hebben mogelijke rentewijzigingen als gevolg van de Brexit geen invloed op de Groep.

### **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 omrekenverschillen 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 2018 en 2017 worden geen materiële posten aangehouden in andere dan de functionele valuta van het betreffende bedrijfsonderdeel.

Ultimo 2018 heeft de Groep voor afdekking van specifieke valutaposities een aantal forward contracten en valutaswaps afgesloten in GBP. De nominale waarde van de afgedekte posities bedraagt ultimo 2018 € 181 miljoen (ultimo 2017: € 44 miljoen). De reële waarde van deze valutaderivaten ultimo 2018 bedraagt € 1 miljoen (ultimo 2017: € 1 miljoen).

### **Brexit**

Op 23 juni 2016 hebben de Britten gestemd om de Europese Unie (EU) (Brexit) te verlaten. In maart 2017 heeft het Verenigd Koninkrijk de officiële kennisgeving van zijn voornemen om zich terug te trekken uit de EU krachtens artikel 50 ingediend. Hiermee begon een onderhandelingsperiode van twee jaar over de voorwaarden om de EU te verlaten. Als vóór 29 maart 2019 geen overeenkomst wordt bereikt, is alle primaire en secundaire wetgeving van de EU niet meer van toepassing op het Verenigd Koninkrijk en wordt het Verenigd Koninkrijk hierna een 'derde partij' land. Onzekerheden ten aanzien van de impact van de Brexit kan bewegingen veroorzaken in de koers van de Britse Pond. Dit valutarisico op de waarde van de deelnemingen in het GBP heeft de Groep conform het risicomangement beleid niet afgedekt.

De Brexit heeft geen directe invloed op de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk vanuit juridisch oogpunt, en een 'No-Deal'-situatie zal geen invloed hebben op de benodigde licenties enz. Er zijn potentiële implicaties van de Brexit voor de soepele invoer van nieuwe treinen en reserveonderdelen en bij een daling van de economische groei die een impact heeft op de inkomsten en winstgevendheid. In het geval van een 'no-deal' Brexit zou de waarde van GBP en de economische groei verder kunnen afnemen. Er zijn contractuele en andere maatregelen getroffen om het risico te beperken.

### **Gevoeligheidsanalyse vreemde valuta**

Aangezien ultimo 2018 en ultimo 2017 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 2017 rijdt de Groep in Nederland volledig groen op het spoor. Het contract dekt de volgende risico's als volgt (gedeeltelijk) af:

- **Prijrisico:** de vergoedingen voor Programma Verantwoordelijkheid en Garanties van Oorsprong liggen de gehele contractperiode vast. Het contract biedt de mogelijkheid voor toekomstige jaren de benodigde elektriciteit op basis van een hedge strategie in te kopen waarmee de mate van blootstelling aan de marktprijs wordt beperkt
- **Kredietrisico:** het kredietrisico is beperkt tot de credit rating afhankelijke drempels. Indien de zogeheten Exposure (deze houdt o.a. rekening met het verschil tussen marktwaarden en contractwaarde van ingedekt elektriciteit op basis van hedge strategie) boven een bepaalde credit rating afhankelijke drempel uitkomt, dient de Groep dan wel Eneco garanties dan wel cash collateral te stellen aan de andere partij.
- **Volumerisico:** het volume risico is beperkt omdat voor elk nieuw jaar het volume het jaar daarvoor opnieuw wordt opgegeven. Binnen het betreffende jaar geldt in aanvulling op voorgaande nog een bandbreedte t.a.v. het volume waarbinnen meer of minder verbruik geen effect heeft op de prijs.

- Imagorisico: het contract voorziet in evaluatie in 2019 of de verduurzaming van de tractie-elektriciteit in voldoende mate heeft plaatsgevonden. Indien dit onverwacht en onverhoopt niet het geval zou zijn, dan heeft de Groep het recht het contract te beëindigen met ingang van 2020.

Het contract voldoet aan de 'own use' criteria en is niet geassocieerd 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 2019 en 2022) ter dekking 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 30.

### **Gevoeligheid commodity (brandstof) derivaten**

De gevoeligheid van de commodity derivaten met een boekwaarde ultimo 31 december 2018 van € 2 miljoen negatief (31 december 2017: 4 miljoen negatief) is als volgt: door een stijging van € 0,10 van de brandstofprijs zal de negatieve waarde van de commodity derivaten afnemen met circa € 15 miljoen (31 december 2017: € 17 miljoen) en het eigen vermogen toenemen met € 12 miljoen (31 december 2017: € 13 miljoen). Bij een daling van de brandstofprijs zal een omgekeerd effect zichtbaar zijn.

### **Kredietrisico**

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit beleggingen. Op balansdatum was geen sprake van belangrijke concentraties van kredietrisico's.

De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico. Voor wat betreft het kredietrisico inzake Eurofima wordt verwezen naar noot 31. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	Toelichting	31 december 2018	31 december 2017
Belang in Eurofima	23	81	36
Belang in obligaties	23	28	12
Leningen en vorderingen	23	6	58
Financiële leases	23	41	45
Commodity derivaten	23	2	1
Overige financiële vaste activa	23	1	1
Debiteuren en overige vorderingen	17	520	414
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	906	565
<b>Totaal</b>		<b>1.585</b>	<b>1.132</b>

### **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 2018 en 2017 geen bijzondere waardevermindervingsverliezen 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 (vooruitontvangen gelden).

### **Debiteuren en overige vorderingen**

Het kredietrisico uit hoofde van handels- en overige vorderingen van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. De demografische aspecten van het klantenbestand waaronder het risico op wanbetaling in de sector en het land waarin de afnemers actief zijn, hebben minder invloed op het kredietrisico. Circa 8% (2017: 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 € 100 miljoen tot december 2020 en € 350 miljoen tot juni 2021 en daarnaast nog een doorlopende gecommiteerde kredietfaciliteit van € 345 miljoen tot mei 2022.

Ultimo 2018 bedragen de liquide middelen en middelen die snel liquide (debiteuren en overige vorderingen) kunnen worden gemaakt € 1.738 miljoen (2017: € 1.131 miljoen). De contractuele financiële verplichtingen binnen 1 jaar bedragen € 994 miljoen (2017: € 893 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.

(in miljoenen euro's)	31 december 2017						
	Boekwaarde	Contractuele 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	-	-
<b>Totaal</b>	<b>1.463</b>	<b>1.467</b>	<b>812</b>	<b>85</b>	<b>43</b>	<b>109</b>	<b>418</b>

(in miljoenen euro's)	31 december 2018						
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	724	724	21	50	58	196	399
Financiële leaseverplichtingen	46	46	1	1	3	6	35
Rekeningcourant krediet banken	22	22		19			
Overige financiële verplichtingen	42	42	-	-	-	-	42
Crediteuren en overige schulden	895	895	895	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Voor afdekking gebruikte renteswaps kasstroom afdekking	5	5	5		-	-	-
Voor afdekking gebruikte renteswaps reële waarde afdekking	-	-	-	-	-	-	-
Commodity derivaten	4	5	1	1	3	-	-
<b>Totaal</b>	<b>1.738</b>	<b>1.739</b>	<b>923</b>	<b>71</b>	<b>64</b>	<b>202</b>	<b>476</b>

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 2018 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 € 48 miljoen. NS Insurance voldoet hier ruimschoots aan. NS Insurance wordt 100% meegeconsolideerd in de Groep.

### **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 waarderingstechnieken waarbij alle significante benodigde gegevens zijn ontleend aan zichtbare marktgegevens (Niveau 2).

## 27. Nettofinancieringsresultaat

(in miljoenen euro's)	2018	2017
Rentebaten uit financiële activa	1	1
Rentebaten uit deposito's en tegoeden bij banken	-	-
Koersverschillen	-	3
Overige financiële baten	5	12
<b>Financieringsbaten</b>	<b>6</b>	<b>16</b>
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-11	-11
Rentelasten uit renteswaps ten behoeve van kasstroomafdekkingen	-	-
Koersverschillen	-1	-3
Rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen/overige personeelsbeloningen	-1	-2
Overige financiële lasten	-7	-5
<b>Financieringslasten</b>	<b>-20</b>	<b>-21</b>
<b>Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening</b>	<b>-14</b>	<b>-5</b>

In 2017 is een eenmalige bate gerealiseerd uit hoofde van een vrijval van de voorziening voor een per begin 2018 geëindigde crossborder lease (€ 8 miljoen).

### Waarderingsgrondslag

Financieringsbaten omvatten de rentebaten op geïnvesteerde gelden, 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 2017 en 2018 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 2018	31 december 2017
Afkoopsommen	206	228
Correctiemechanisme concessievergoeding	109	126
Aan komende jaren toe te rekenen baten	315	354
Af: naar kortlopend	-40	-40
<b>Totaal langlopend per 31 december</b>	<b>275</b>	<b>314</b>

De afkoopsom loonkostensprong als gevolg van de verzelfstandiging van het spoorwegpensioenfonds in 1994 valt naar verwachting vrij tot 2035 ten gunste van het resultaat. Het concessievergoeding correctie-mechanisme 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 2018	31 december 2017
Toegezegd-pensioenregelingen	1	2
Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen	29	28
<b>Totaal</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

## 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 2018	31 december 2017
Spoorwegpensioenfonds	17.070	17.020
Bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering	2.360	2.837
Bedrijfstakpensioenfonds voor het levensmiddelenbedrijf	887	765
Aanvullende pensioenregeling Servex	108	93
ScotRail	4.874	4.713
East Anglia/ Greater Anglia	2.469	2.308
Abellio Transport Holdings	24	25
Abellio London & Surrey	1.958	2.041
Abellio West Midlands	2.475	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 toegezegde-pensioenregelingen conform IFRS in deze jaarrekening verwerkt als toegezegde-bijdrage-regeling.

Het totale bedrag aan pensioenpremies ten laste van de winst-en-verliesrekening was in 2018 € 170 miljoen (2017: € 144 miljoen).

### Pensioenregeling Spoorwegpensioenfonds (toegezegde-bijdrageregeling)

De pensioenregeling voor de bedrijfstak Spoorwegen is ondergebracht bij het Spoorwegpensioenfonds. Deze regeling wordt voor de financiële verantwoording als een toegezegde-bijdrageregeling gekwalificeerd. De premie die met het spoorwegpensioenfonds is overeengekomen, is een vaste, vooraf vastgestelde, jaarlijkse premie, uitgedrukt in een percentage van de pensioengrondslag. In 2018 heeft NS de nominale pensioenpremie van 24% afdragen aan het pensioenfonds. Van de pensioenpremie die aan het Spoorwegpensioenfonds wordt afgedragen, komt 2/3 deel voor rekening van de onderneming en 1/3 deel voor rekening van de medewerkers. De onderneming heeft na betaling van de overeengekomen premie geen verplichting tot het betalen van aanvullende bedragen in geval sprake zou zijn van een tekort bij het pensioenfonds. De actuariële risico's en de beleggingsrisico's liggen bij het pensioenfonds en zijn deelnemers. De pensioenkosten worden tot 2035 deels gecompenseerd door de vrijval van de afkoopsom loonkostensprong (noot 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 spoorwegpensioenfonds ontstaat van circa € 240 miljoen die in 2 jaar (2016 en 2017) is 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-bijdrage-regeling.

## 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 2018 bedroeg de netto verplichting van Abellio Transport Holdings Limited € 1 miljoen (ultimo 2017: € 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 2018 nihil (ultimo 2017: nihil). De gemiddelde looptijd van beide pensioenverplichtingen is ongeveer 20 jaar. Bij het bepalen van de pensioenlasten in de winst-en-verliesrekening wordt eveneens rekening gehouden met het deel van de pensioenkosten die niet voor rekening van huidige concessiehouder komen, maar zullen worden gedragen door andere partijen na afloop van de huidige concessieperiode. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar Sectie 1 Aanpassing waarderingsgrondslagen toegezegde pensioenregelingen Verenigd Koninkrijk.

## Uitgangspunten toegezegd-pensioenregelingen

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

	31 december 2018	31 december 2017
Disconteringsvoet	3,2%	2,9%
Loonsomstijging	2,7%	2,6%
Pensioenstijging	2,1%	2,0%
Inflatie	2,1%	2,0%

Tabel voor de levensverwachtingen: S1NA tables met CMI 2017 projecties plus lange termijn verwachting 1,25 %.

## Samenstelling

De samenstelling van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2018	31 december 2017
Reële waarde van de fondsbeleggingen	1.819	1.829
Contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten	2.335	2.401
<b>Nadelig verschil</b>	<b>516</b>	<b>572</b>
Aandeel van de werknemers	-206	-229
Nadelig verschil aan het einde van de concessieperiode	-309	-341
Afwaardering pensioenoverschot	-	-
<b>Netto verplichtingen van de Groep (over de concessieperiode)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

## 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:

(aanpassing met 0,25%) (in miljoenen euro's)	Toename	Afname
Disconteringsvoet	-130	134
Inflatie	135	-132
Toekomstige salarisverhogingen	37	-36

Verandering van de sterfteverwachting met 1 jaar zou een invloed hebben van circa € 61 miljoen (31 december 2017: € 60 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)	2018	2017
Fondsbeleggingen per 1 januari	1.829	1.193
Toevoeging nieuw fonds	-	531
Rentebaten	53	34
Pensioenpremies (inclusief werknemersdeel)	53	37
Uitbetaalde pensioenen	-38	-33
Administratiekosten	-8	-6
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-50	119
Koersresultaat	-19	-46
<b>Fondsbeleggingen per 31 december</b>	<b>1.820</b>	<b>1.829</b>
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 1 januari	2.401	1.720
Toevoeging nieuw fonds	-	705
Pensioenlasten	99	71
Interestkosten	68	49
Uitbetaalde pensioenen	-38	-33
Netto-actuariële winst of verlies	-167	-44
Koersresultaat	-25	-67
<b>Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 31 december</b>	<b>2.338</b>	<b>2.401</b>

## Samenstelling pensioenvermogen

De samenstelling van het pensioenvermogen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2018	31 december 2017
Aandelen	1.107	1.150
Vastrentende waarden	375	207
Vastgoed	169	173
Geldmiddelen	107	251
Overig	62	48
<b>Totaal</b>	<b>1.820</b>	<b>1.829</b>

## Pensioenkosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening

(in miljoenen euro's)	2018	2017*
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	61	43
Renteresultaat	-	-
Administratiekosten	4	4
Aanpassing als gevolg van beperking concessieperiode	-33	-23
<b>Totaal</b>	<b>32</b>	<b>24</b>

\* Aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in Sectie 1.

## Niet gerealiseerde actuariële resultaten

(in miljoenen euro's)	2018	2017*
Actuariële winst of verlies als gevolg van:		
- demografische veronderstellingen	62	-
- financiële veronderstellingen	108	39
- aanpassing op grond van ervaringen	-	5
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-50	119
Aanpassing als gevolg van beperking concessieperiode	-73	-97
Veranderingen in deelnemersaandeel	-47	-65
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

\* Aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in Sectie 1.

De Groep verwacht op basis van de huidige waarderingsgrondslagen een bedrag van € 35 miljoen aan pensioenlasten Abellio te verwerken inzake bovengenoemde toegezegd-pensioenregelingen in 2019.

### 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)	2018	2017
Verplichtingen per 1 januari	28	29
Uitkeringen	-2	-3
Actuariële resultaat	1	-
Oprenting	2	2
<b>Verplichtingen per 31 december</b>	<b>29</b>	<b>28</b>

Het kortlopend deel van deze voorziening bedraagt € 2 miljoen.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2018	2017
Discontering (-0,5%)	4,5%	4,6%
Loonsomstijging (0,5%)	4,2%	4,2%
Carrierekansen (+25%)	3,0%	3,0%
Ontslagkansen (+25%)	-4,9%	-5,0%

## 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 actuaaris 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 vrijetijdsaanpakken 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
<b>Stand per 1 januari 2018</b>	<b>11</b>	<b>70</b>	<b>82</b>	<b>163</b>
Dotatie	6	2	31	39
Oprenting				-
Onttrekking	-11	-1	-24	-36
Overige mutaties				-
Vrijval		-1	-20	-21
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>6</b>	<b>70</b>	<b>67</b>	<b>144</b>
<b>Opgenomen onder:</b>				
Langlopend	-	68	51	119
Kortlopend	6	2	16	24

### 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% (2017: 1,5%).

### Overige voorzieningen

Overige voorzieningen betreffen onder andere voorzieningen voor schade ten gevolge van ongevallen en brand, onzekerheden ten aanzien van afrekeningen met vervoerder, voorzieningen in verband met onderhoud van operationele lease contracten 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 en vrijval als gevolg van gemaakte afspraken met een buitenlandse vervoerder.

## 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 markttransacties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

### Reorganisatiekosten en non-activiteitsregelingen

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

### Voorziening voor bodemsanering

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

### Verlieslatende contracten

In de balans wordt een voorziening voor verlieslatende contracten 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 waardeverminderingverlies 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

Tegen NS en/of groepsmaatschappijen lopen een aantal onderzoeken en zijn diverse claims ingediend die door haar worden betwist. Voor zover noodzakelijk geacht zijn hiervoor voorzieningen getroffen. Een aantal belangrijke onderwerpen wordt hieronder toegelicht.

### ACM

In het besluit van 6 maart 2015 heeft de 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 de ACM dat NS concurrentiegevoelige informatie van onder meer Veolia heeft gedeeld met Abellio en QBuzz (artikel 71 Spw.).

Op 22 mei 2017 heeft de ACM 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. De ACM heeft NS hiervoor een boete opgelegd van € 40,95 miljoen. De 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 de ACM is nieuw en heeft verstrekende 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 de ACM. NS heeft door middel van een bezwaarschrift aan de ACM gevraagd het besluit te heroverwegen. Op 29 maart 2018 heeft de ACM de bezwaren van NS afgewezen. NS heeft beroep ingesteld tegen het besluit op bezwaar. Dit beroep is in behandeling bij de Rechtbank Rotterdam. De opgelegde boete is in 2017 voldaan en ten laste gebracht van het resultaat 2017. Aangezien de uitkomsten van de beroepsprocedure onzeker zijn en eventuele vorderingen op de ACM als gevolg van de uitkomsten van een beroepsprocedure niet voldoen aan het IFRS criterium “vrijwel zeker”, heeft NS per 31 december 2018 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.

## **Individuele tegemoetkoming Tweede Wereldoorlog**

NS heeft tijdens de Tweede Wereldoorlog in opdracht van de bezetter treinen gereden. Uit diverse gesprekken met de heer Salo Muller, een overlevende van de Holocaust, is gebleken dat bij de heer Muller, maar ook bij anderen, de wens leeft dat de NS de slachtoffers van de transporten en hun directe nabestaanden niet alleen collectief herdenkt, maar hun leed ook individueel erkent en de vraag naar individuele tegemoetkoming leeft. NS vindt dat niemand gebaat is bij lange juridische procedures. NS heeft de bereidheid uitgesproken om op morele gronden een individuele financiële tegemoetkoming te doen aan de meest direct door haar handelen getroffen. Daarom is gezamenlijk besloten om af te zien van een juridische procedure over aansprakelijkheid en een commissie in te stellen die de tegemoetkomingsregeling zal uitvoeren. De commissie is in januari 2019 onder voorzitterschap van de heer Job Cohen gestart met als opdracht om op morele gronden over te gaan tot individuele tegemoetkoming aan een nader vast te stellen groep overlevenden en directe nabestaanden.

De financiële effecten van de individuele tegemoetkomingen zijn bij het opmaken van de jaarrekening niet betrouwbaar vast te stellen. Dit hangt samen met grote onzekerheden ten aanzien van de omvang van de populatie en het bedrag dat per individu zal worden uitgekeerd. Als gevolg hiervan is geen voorziening opgenomen.

## **Chroom 6**

Op donderdag 31 januari 2019 heeft het RIVM de resultaten gepresenteerd van het onderzoek Chroom-6 bij het re-integratieproject tROM in Tilburg. In het Tilburgse project tROM werkten tussen 2004 en 2011 uitkeringsgerechtigden aan onder andere NS-treinen en museumtreinen in de toenmalige werkplaats van NedTrain Tilburg. Het RIVM heeft onderzoek uitgevoerd, waaraan NS haar medewerking heeft verleend. Een onafhankelijke commissie heeft aan de hand van de onderzoeksresultaten conclusies getrokken en adviezen geformuleerd. De

commissie heeft stevige conclusies getrokken, ook over de rol van NS in het Tilburgse project. De gemeente Tilburg, NS en het Spoorwegmuseum hebben volgens de commissie allemaal steken laten vallen. Begin februari 2019 hebben partijen bekendgemaakt dat zij gezamenlijk en elk vanuit de eigen verantwoordelijkheid tot een regeling komen. Om op deze manier zo snel mogelijk duidelijkheid te bieden aan de betrokkenen.

NS heeft haar aandeel in de verwachte kosten voorzien per 31 december 2018.

Verder doet Politie in opdracht van het Openbaar Ministerie op dit moment strafrechtelijk onderzoek, waarbij NedTrain als één van de verdachten is aangemerkt. De uitkomsten van dit onderzoek zijn op dit moment onzeker.

## Langlopende contracten

Ultimo 2018 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 2018	31 december 2017
< 1 jaar	642	546
1-5 jaar	2.001	1.481
>5 jaar	2.168	1.738
<b>Totaal</b>	<b>4.811</b>	<b>3.765</b>

De leaseverplichtingen naar land zijn als volgt verdeeld:

(in miljoenen euro's)	31 december 2018	31 december 2017
Verenigd Koninkrijk	2.883	2.605
Duitsland	2.073	1.381
Nederland	214	135
Intercompany eliminatie	-359	-356
<b>Totaal</b>	<b>4.811</b>	<b>3.765</b>

In 2018 is een bedrag van circa € 517 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 één op één worden vergoed door de concessieverleners. Deze bedragen vervallen als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2018	31 december 2017
< 1 jaar	29	13
1-5 jaar	182	50
>5 jaar	416	80
<b>Totaal</b>	<b>627</b>	<b>143</b>

## Energiecontracten

Ultimo 2018 bedraagt de afnameverplichting van het energiecontract in Nederland van de reeds afgedekte volumes, de vergoeding voor Programma Verantwoordelijkheid en de opslag voor groene stroom voor de periode 2019-2024 (het restant van het 10-jarige contract) € 218 miljoen (stand ultimo 2017 € 227 miljoen). Het voor 2019 en 2020 verwachte volume is nagenoeg 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 2018 heeft NS € 65 miljoen (ultimo 2017: 11 miljoen) aan zekerheden ontvangen in de vorm van margin gelden.

Voor een nadere toelichting op energiecontracten wordt verwezen naar noot 25.

## 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 2018 heeft de Groep investeringsverplichtingen uitstaan voor € 1.377 miljoen (2017: € 1.437 miljoen), voornamelijk voor de aankoop en revisie van treinen en investeringen in stationsomgevingen.

## Voorwaardelijke vordering

Op 17 maart 2014 hebben de Groep en de leverancier een oplossing bereikt voor hun geschil ten aanzien van de V250-treinen. Onderdeel van de overeenkomst is dat NS recht heeft op een vergoeding bij mogelijke verkoop van de treinen. Deze eventueel nog te ontvangen additionele toekomstige betalingen als een gevolg van de verkoop van treinen door de leverancier zijn gezien de onzekerheid nog niet verantwoord.

## Voorwaardelijke verplichtingen

Van het aandeel van de Groep in het geplaatste aandelenkapitaal (omgerekend € 107 miljoen) van Eurofima AG is omgerekend € 27 miljoen gestort. De Groep heeft een opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor omgerekend € 268 miljoen. De verplichting kan worden opgeëist indien de eigen vermogenspositie van Eurofima AG daar aanleiding toe geeft.

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.

## Garanties

De Groep heeft voor een bedrag van € 830 miljoen (31 december 2017: € 784 miljoen) garanties verstrekt ter zake uitvoering van de diverse concessies.

## Concessies

De Groep heeft de volgende concessies:

Concessies in 2018	Expiratiedatum	Type contract
<b>Nederland</b>		
Hoofdrailnet/ HSL-Zuid	31 december 2024	netto
Regionale trein concessies	zie hierna	netto
<b>Verenigd Koninkrijk</b>		
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
<b>Duitsland</b>		
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).

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 één op één worden overgenomen door de opvolgende concessiehouder.

In 2018 bedraagt de totale gebruiks- en concessievergoeding € 152 miljoen voor de geïntegreerde hoofdrailnet/HSL-Zuid concessie. In het onderhandelakkoord van 2011 is een correctiemechanisme opgenomen ter afwijking 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 hoogste 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 2018 en voorgaande jaren 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 2018 heeft NS de concessie Gouda – Alphen aan den Rijn uitgevoerd met een looptijd tot en met 11 december 2031. De concessie is verleend door de betrokken provincie. Voor de uitvoering van de concessie wordt een vergoedingsbedrag ontvangen van de concessieverlener.

## Verenigd Koninkrijk

### Merseyrail-concessie

Merseyrail wordt uitgevoerd door Abellio voor een periode van 25 jaar sinds 2003 als onderdeel van een 50:50 joint venture met Serco. Het biedt passagiersdiensten in de regio Liverpool en is verleend door de lokale transportautoriteit, Merseytravel. Merseyrail is nu meer dan halverwege de looptijd van het contract en er is een optie voor een verlenging van vijf jaar. Merseytravel is halverwege de aanschaf van een geheel nieuwe vloot van Stadler; het eerste treinstellen moeten in 2020 arriveren.

### Greater Anglia-concessie (East Anglia)

Abellio nam de nieuwe franchise voor Greater Anglia op 16 oktober 2016 over en won het bod om de activiteiten voort te zetten na het einde van het vorige contract. Abellio had de oude Greater Anglia-franchise sinds 2012 gerund. Abellio verkocht in januari 2017 een 40% aandeel van de franchise aan Mitsui. De nieuwe franchise loopt tot 12 oktober 2025, met een optie voor een verdere verlenging van een jaar. Greater Anglia exploiteert treinen op landelijke, intercity- en voorstadsdiensten in de regio East Anglia in het Verenigd Koninkrijk en voert een complete vlootvernieuwing uit, waarbij de eerste treinen in 2019 zullen arriveren.

### ScotRail concessie

Abellio exploiteert ScotRail onder een alliantieovereenkomst met de infrastructuraanbieder - Network Rail - sinds 1 april 2015 voor een periode van minimaal zeven jaar. Het contract heeft een looptijd van tien jaar met een onderbrekingsclausule op jaar zeven, uitoefenbaar op het vijfde jaar. Er is ook een optie voor een verlenging van twee jaar tot en met 31 maart 2027. Het contract wordt verhuurd door Transport Schotland en biedt intercity-, regionale en landelijke diensten in heel Schotland.

### West Midlands concessie

Abellio exploiteert de West Midlands-franchise voor een periode van acht jaar en drie maanden als onderdeel van een 70:15:15 joint venture met Mitsui en JR East. De franchise ging van start op 10 december 2017 en loopt tot 31 maart 2026. De franchise biedt intercity-, stads- en regionale diensten in de regio West Midlands, die zich uitstrekken naar Londen en Crewe en Liverpool als onderdeel van de Northwestern Railway in Londen. De franchise zal tegen 2021 meer dan 400 nieuwe treinvoertuigen opleveren en een reeks bijbehorende infrastructuur en verbeteringswerken om de klantervaring in de hele franchise te verbeteren.

### Concessies in Londen

Abellio London exploiteert busdiensten vanuit vijf permanente depots in Zuid- en West-Londen en is momenteel bezig met het bouwen van een nieuwe site in plaats van een tijdelijk depot in Southall, West-Londen. Abellio heeft een marktaandeel van circa 8% van de Londense busmarkt die in franchise is gegaan bij de lokale openbaarvervoersaanbieder, Transport for London. De contracten lopen elk voor een periode van vijf jaar met een optionele verlenging van twee jaar, afhankelijk van het voldoen aan verschillende prestatiecriteria.

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.

Abellio is een van de leidende particuliere spoorwegvervoersbedrijven in Duitsland. Abellio heeft zijn hoofdkantoor in Berlijn en exploiteert spoorwegnetten in de deelstaten Noord-Rijnland-Westfalen, Saksen, Nedersaksen, Saksen-Anhalt, Hessen en Thüringen. Abellio Rail NRW GmbH in Hagen, Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH in Halle en WestfalenBahn GmbH in Bielefeld zijn verantwoordelijk voor de lopende activiteiten. In juni 2019 wordt Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH operationeel.

Abellio Rail NRW exploiteert regionale spoorvervoersdiensten over verschillende spoorlijnen in Noord-Rijnland-Westfalen, inclusief in het Emscher-Ruhrtaal-netwerk met Bochum, Wanne-Eickel en Gelsenkirchen en in het Ruhr-Sieg-netwerk tussen Essen, Hagen, Iserlohn en Siegen. Abellio exploiteert ook de "Der Müngstener" -route, die sinds december 2013 rijk is aan traditie, en loopt over de hoogste spoorbrug van Duitsland door de steden Wuppertal, Remscheid en Solingen. Sinds april 2017 is Abellio verantwoordelijk voor de grensoverschrijdende route tussen Düsseldorf en de Nederlandse stad Arnhem door het exploiteren van het Niederrhein-netwerk. Eind 2018 startte Abellio Rail NRW het belangrijke mobiliteitsproject "Rhine-Ruhr-Express" en in 2019 neemt Abellio de grootste groep van de Rijn-Ruhr-S-Bahn over.

Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH zorgt sinds 2015 voor mobiliteit van reizigers tussen Kassel, Halle (Saale), Leipzig, Eisenach, Gotha, Erfurt, Weimar en Saalfeld op het elektrische netwerk van Saale-Thuringia-Südharz. Abellio startte passagiersoperaties op de Saksen -Anhalt dieselnatuur in december van dit jaar. Passagiers kunnen nu reizen tussen de grote steden Erfurt, Magdeburg, Potsdam en Berlijn.

Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH zal vanaf 2019 als onderdeel van het Stuttgart-netwerk langs de Neckartal opereren. Passagiers in Baden-Württemberg zullen in de toekomst kunnen profiteren van de kwaliteitsnormen van Abellio. Abellio doet er alles aan om het kwaliteitsleiderschap op de rails tussen Tübingen, Heidelberg en Mannheim, dat al in andere Duitse deelstaten bestaat, te implementeren.

In 2017 werd Abellio Deutschland de enige aandeelhouder van WestfalenBahn. De WestfalenBahn verbindt de steden Emden, Münster, Bielefeld, Hannover en Braunschweig met het Emsland-Mittelland-netwerk.

## 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 (2018: € 448 miljoen, 2017: € 468 miljoen).

Met ProRail BV, een aan de Staat gelieerde onderneming, vindt de betaling van de gebruiksvergoeding voor de Nederlandse infrastructuur. Deze is toegelicht in noot 30.

Daarnaast heeft de Groep in 2018 een bedrag van € 18 miljoen (2017: € 27 miljoen) ontvangen van de Staat voor subsidies vanuit diverse regelingen. Deze subsidies zijn verantwoord als opbrengsten.

De transacties met raad van bestuur en commissarissen zijn toegelicht onder noot 2.

Er hebben in 2018 en 2017 geen significante transacties plaatsgevonden met joint ventures en overige deelnemingen.

## Groepsmaatschappijen

De belangrijkste vennootschappen die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening zijn:

	Percentage deelname		Statutaire zetel
	2018	2017	
<b>Werkmaatschappijen</b>			
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
<b>Dochterondernemingen van werkmaatschappijen</b>			
Thalys Nederland NV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Internationaal 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
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	60,0	London
Abellio West Midlands Ltd	70,1	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	100,0	Bielefeld
<b>Joint ventures</b>			
Merseyrail Services Holding Company Ltd	50,0	50,0	Hampshire
<b>Overige belangen</b>			
Eurofima AG	5,8	5,8	Basel

\* NS Groep NV heeft zich in overeenstemming met het bepaalde in art. 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden.

Een volledige lijst van groepsmaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures in overeenstemming met de volgens de artikelen 2:379 en 2:414 BW vereiste vermeldingen is neergelegd op het kantoor van het Handelsregister te Utrecht.

### *33. 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 2018

(vóór resultaatbestemming)

(in miljoenen euro's)	31 december 2018	31 december 2017
Financiële vaste activa	3.616	3.476
<b>Totaal activa</b>	<b>3.616</b>	<b>3.476</b>
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Overige reserves	2.170	2.149
Herwaarderingsreserve deelnemingen	61	61
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten	281	222
Wettelijke reserve omrekenverschillen	-14	-14
Resultaat over de verslagperiode	106	46
	<b>3.616</b>	<b>3.476</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>3.616</b>	<b>3.476</b>

# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 2018

(in miljoenen euro's)	2018	2017*
Overig resultaat	-	-
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	106	46
<b>Netto resultaat</b>	<b>106</b>	<b>46</b>

\* aangepast voor de stelselwijziging spoorwegpensioenregelingen Verenigd Koninkrijk, zoals toegelicht in Sectie 1 van de geconsolideerde jaarrekening.

# 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.

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.

## 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)	2018	2017*
Stand per 1 januari	3.476	3.509
Effect stelselwijziging pensioenen	-	2
Aanpassing als gevolg van IFRS 9	45	-
<b>Herziene stand per 1 januari</b>	<b>3.521</b>	<b>3.511</b>
Resultaataandeel	106	46
Uitgekeerd dividend over voorgaande verslagperiode	-8	-79
Overige mutaties	-3	-2
<b>Stand per 31 december</b>	<b>3.616</b>	<b>3.476</b>

## Eigen vermogen

### Overige reserves

(in miljoenen euro's)	Afdeckings- reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Algemene reserve	Totaal overige reserves	Wettelijke reserve ontwikkelingskosten	Herwaarderings- reserve deelnemingen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen
<b>Stand per 1 januari 2017</b>	-7	-	29	2.079	2.101	167	30	-11
Effect stelselwijziging pensioenen			-30	37	7		-9	
Herziene stand per 1 januari 2017	-7	-	-1	2.116	2.108	167	21	-11
Mutaties								
herwaarderingsreserves	3	-	1		4		-	-3
Uitgekeerd dividend				-79	-79			
Resultaat over voorgaande verslagperiode				212	212			
Overige mutaties				-96	-96	55	40	
	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>55</b>	<b>40</b>	<b>-3</b>
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<b>-4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.153</b>	<b>2.149</b>	<b>222</b>	<b>61</b>	<b>-14</b>
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 9		45			45			
Stand per 1 januari 2018	-4	45	-	2.153	2.194	222	61	-14
Mutaties								
herwaarderingsreserves	-3	-	-		-3		-	
Uitgekeerd dividend				-8	-8			
Resultaat over voorgaande verslagperiode				46	46			
Overige mutaties				-59	-59	59		
	<b>-3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-21</b>	<b>-24</b>	<b>59</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>-7</b>	<b>45</b>	<b>-</b>	<b>2.132</b>	<b>2.170</b>	<b>281</b>	<b>61</b>	<b>-14</b>

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. De wettelijke 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.

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De NV Nederlandse Spoorwegen en geconsolideerde deelnemingen hebben, anders dan vermeld in noot 30, 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 belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

## Belangrijkste deelnemingen

NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV. NS Groep NV is de enige dochteronderneming van NV Nederlandse Spoorwegen. Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar noot 31.

Utrecht, 21 februari 2019

### 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. Rosenmüller

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. Zijdeveld  
*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

Hieronder worden de conclusies en voornaamste onderdelen van onze controle en beoordeling weergegeven. Voor de volledige tekst van de controleverklaring van de onafhankelijke accountant, welke tevens het assurance-rapport over de duurzaamheidsinformatie bevat, wordt naar de volgende pagina's verwezen.

## Samenvatting

### Conclusies

Object van onderzoek	Uitkomst van uitgevoerde werkzaamheden	Niveau van zekerheid
Jaarrekening 2018 (geconsolideerd en enkelvoudig)	Getrouw beeld.	Redelijke mate (controle).
Duurzaamheidsinformatie 2018	Betrouwbare en toereikende weergave.	Beperkte mate (beoordeling).
Andere informatie, inclusief de verslagen van het bestuur en de raad van commissarissen	Geen materiële afwijkingen.	

### Voornaamste onderdelen van onze controle en beoordeling

Wat wij hebben gedaan	Reikwijdte van onze werkzaamheden	Materialiteit	Kernpunten van onze controle en beoordeling
Controle van de jaarrekening 2018 (geconsolideerd en enkelvoudig)	Nederland, Verenigd Koninkrijk en Duitsland	€ 45 miljoen, op basis van 0,8% van de omzet.	<ul style="list-style-type: none"><li>Opbrengstverantwoording.</li><li>Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.</li><li>Afrekenmechanismes concessies.</li><li>Aanpassing waarderingsgrondslagen toegezegde pensioenregelingen Verenigd Koninkrijk.</li></ul>
Beoordeling van de duurzaamheidsinformatie 2018	Nederland, Verenigd Koninkrijk en Duitsland	Varieert per relevant onderdeel van de duurzaamheidsinformatie.	Voortgang en betrouwbaarheid HRN prestatie indicatoren.
Werkzaamheden voor andere informatie	Volledig jaarverslag	Vergelijkbaar met de controle en beoordeling.	Geen.

## 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 2018 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 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018 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 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag van N.V. Nederlandse Spoorwegen te Utrecht over 2018 beoordeeld. De reikwijdte van onze beoordeling is beschreven in de sectie Onze reikwijdte. Een beoordeling 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 2018;

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Reikwijdte en verslaggevingscriteria" van het jaarverslag.

Op grond van de werkzaamheden volgens de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720, zijn wij van mening dat de andere informatie in het jaarverslag, inclusief het bestuursverslag en het verslag van de raad van commissarissen:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

### **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).

### **De reikwijdte van onze opdracht**

Het jaarverslag van N.V. Nederlandse Spoorwegen bestaat uit de jaarrekening en andere informatie, inclusief het bestuursverslag en het verslag van de raad van commissarissen, dat gezamenlijk een weergave geeft van het beleid, de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties ten aanzien van de financiële positie en maatschappelijk verantwoord ondernemen van N.V. Nederlandse Spoorwegen gedurende het verslagjaar 2018. De volgende informatie in het jaarverslag is onderdeel van de reikwijdte van onze assurance-opdrachten.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
- de volgende overzichten over 2018: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde kasstroomoverzicht en het geconsolideerde mutatie overzicht van het eigen vermogen;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit hoofdstukken "In het kort", "2018 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", "Organisatieverbetering", "Dialogoog met onze stakeholders" en "Reikwijdte en verslaggevingscriteria" in het jaarverslag 2018 van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

De andere informatie bestaat uit:

- Het NS Bestuursverslag bestaande uit: Verslag van de raad van bestuur, Beheersing van risico's, Corporate Governance, het Verslag van activiteiten in Nederland en Abellio;
- het Verslag van de raad van commissarissen;
- de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### **Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling van de duurzaamheidsinformatie**

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte 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.

In het hoofdstuk 'Onze impact op milieu en maatschappij' zijn de berekeningen veelal uitgevoerd met gebruikmaking van bronnen van externe partijen. De gehanteerde bronnen zijn toegelicht in het onderdeel Methodologie Impactanalyse jaarverslag 2018 op [www.ns.nl/mvoberekeningen](http://www.ns.nl/mvoberekeningen). Wij hebben ten aanzien van de inhoud van deze externe bronnen geen werkzaamheden verricht, anders dan het beoordelen van de geschiktheid en plausibiliteit van deze externe bronnen.

De 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.

## Rapportagecriteria

De informatie binnen de reikwijdte van onze controle en beoordeling dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. N.V. Nederlandse Spoorwegen is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de jaarrekening en de duurzaamheidsinformatie zijn hieronder beschreven.

Geconsolideerde jaarrekening	International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 Boek 2 BW
Enkelvoudige jaarrekening, bestuursverslag en verslag van de raad van commissarissen	Titel 9 Boek 2 BW
Duurzaamheidsinformatie	Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het GRI en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Reikwijdte en Verslaggevingscriteria" van het jaarverslag.

## Materialiteit

### Algemeen

De reikwijdte 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	€ 45 miljoen (2017: € 40 miljoen)
Toegepaste benchmark	0,8% van de omzet
Nadere toelichting	Gegeven de aard van de activiteiten 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 tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 2,25 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 evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten evenals de relevantie van informatie voor zowel de belanghebbenden als de organisatie in ogenschouw genomen.

### 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 significante onderdelen het NL Reizigersbedrijf en Abellio. Bij de Nederlandse groepsonderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Wij hebben gebruik gemaakt van accountants van ons internationale netwerk bij de controle van de buitenlandse bedrijfsonderdelen. In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde werkzaamheden 90% van de totale activa en 88% van de bruto-opbrengsten van de groep.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, 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 bezien en niet als afzonderlijke conclusies over deze kernpunten.

In 2017 waren onder andere "Belastingpositie en fiscale risico's" en "Afwikkeling claims inzake onregelmatigheden aanbesteding Limburg concessie" onderkend als kernpunten van onze controle.

De voornaamste aandachtsgebieden in de belastingpositie hadden betrekking op de ontwikkelingen met betrekking tot 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. Door de overeenkomst die is bereikt met de Nederlandse en Ierse fiscus inzake de overdracht van het rollend materieel en de ontwikkelingen in de verwachte fiscale resultaten voor 2019 en verder is het risico met betrekking de 'Belastingpositie en fiscale risico's' niet langer als kernpunt in onze controle geïdentificeerd.

"Afwikkeling claims inzake onregelmatigheden aanbesteding Limburg concessie" is eveneens niet langer als kernpunt in de controle geïdentificeerd, omdat NS de door de ACM opgelegde boete in 2017 heeft betaald en verantwoord. Hierbij merken we op dat het onderzoek door het OM nog niet is afgerond.

De ontwikkelingen in 2018 geven echter geen aanleiding om dit als kernpunt te handhaven.

In 2018 hebben wij twee nieuwe kernpunten van onze controle opgenomen.

"Afrekenmechanisme concessies" is een kernpunt omdat onzekerheid is ontstaan over de afrekeningen met concessieverleners in het Verenigd Koninkrijk. "Aanpassing waarderingsgrondslagen toegezegde pensioenregelingen Verenigd Koninkrijk" is een kernpunt vanwege zowel de complexiteit als de impact op het resultaat.

## Opbrengstverantwoording

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle	Belangrijke observaties
<p>In de jaarrekeningpost Opbrengsten zijn de opbrengsten uit reizigersvervoer voor een bedrag van € 5,9 miljard opgenomen. Dit bedrag bestaat uit opbrengsten uit de verkoop van diverse kaartsoorten die het recht geven op vervoer, alsmede uit overheidsbijdragen.</p> <p>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.</p> <p>De toelichting inzake de opbrengstverantwoording van reizigersvervoer is opgenomen in de toelichting onder noot 1 van de jaarrekening.</p>	<p>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.</p>	<p>Uit onze werkzaamheden is gebleken dat NS de kwaliteit van de (IT) beheersing gedurende 2018 verder heeft verbeterd door opvolging te geven aan een deel van de door ons in eerdere jaren gerapporteerde bevindingen.</p> <p>De nog openstaande bevindingen en bijbehorende aanbevelingen zijn opnieuw onder de aandacht gebracht in de managementletter.</p>

## Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle	Belangrijke observaties
<p>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.</p> <p>In de afgelopen jaren heeft NS investeringen verricht in de standaardisatie en verbetering van de IT-infrastructuur, systemen en – processen, gericht op het vergroten van de effectiviteit van de IT-infrastructuur en de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.</p>	<p>Wij hebben werkzaamheden verricht ten aanzien van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben we gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam.</p> <p>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. Verwezen wordt naar de paragraaf Beheersing van risico's in het NS Jaarverslag.</p>	<p>Uit onze werkzaamheden is gebleken dat NS de kwaliteit van de IT beheersing gedurende 2018 verder heeft verhoogd door opvolging te geven aan een deel van de door ons in eerdere jaren gerapporteerde bevindingen.</p> <p>De nog openstaande bevindingen en bijbehorende aanbevelingen zijn opnieuw onder de aandacht gebracht in de managementletter.</p> <p>Wij merken tevens op dat NS in de afgelopen jaren de informatiebeveiliging verder heeft verbeterd.</p> <p>Verder verwijzen wij voor wat betreft de betrouwbaarheid en continuïteit van de IT-omgeving ook naar de paragraaf Beheersing van risico's in het NS jaarverslag.</p>

## Afrekenmechanismes concessies

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle	Belangrijke observaties
<p>In de concessieovereenkomsten in binnen- en het buitenland zijn diverse bepalingen opgenomen die betrekking hebben op afrekeningen die plaatsvinden bij ontwikkelingen, zoals achterblijvende (macro) economische groei en infrastructurele verstoringen.</p> <p>Voor het bepalen van de omvang van deze afrekeningen met de concessieverlener moet NS aannames doen ten aanzien van de toerekening aan periodes en andere specifieke afrekenmechanismes zoals opgenomen in deze verschillende concessieovereenkomsten in binnen- en buitenland.</p> <p>In het Verenigd Koninkrijk zijn onzekerheden ontstaan in de balansposities die voortvloeien uit afrekenmechanisme 's en geschillen met de concessieverleners.</p> <p>De specifieke toelichting met betrekking tot deze specifieke afrekeningen is opgenomen in de toelichting onder noot 7 en 17 van de jaarrekening.</p>	<p>Wij hebben aan de hand van de concessieovereenkomsten en andere bronbescheiden vastgesteld welke afspraken er tussen NS en de diverse concessieverleners bestaan.</p> <p>De directie heeft per balansdatum een inschatting van de posities per 31 december 2018 gemaakt.</p> <p>De uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de omvang van de verantwoorde afrekeningen hebben wij op redelijkheid getoetst aan de hand van bronbescheiden en conclusies van interne en onafhankelijke externe adviseurs.</p> <p>Tevens hebben wij de uitgangspunten van afgelopen jaar retrospectief getoetst.</p> <p>Ook hebben we vastgesteld dat er geen ontwikkelingen na balansdatum zijn die significant van invloed zijn op de inschatting per balansdatum.</p>	<p>Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze van NS en verwijzen naar de toelichtingen onder noot 7 en 17 van de jaarrekening.</p>

## Aanpassing waarderingsgrondslagen toegezegde pensioenregelingen Verenigd Koninkrijk

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle	Belangrijke observaties
<p>NS en Abellio hebben een stelselwijziging doorgevoerd in de wijze waarop de pensioenlasten worden verantwoord met betrekking tot de pensioenregelingen die van toepassing zijn op de verschillende train operating companies (TOC's) in het Verenigd Koninkrijk.</p> <p>Bijzonderheid in de pensioenregeling bestaat uit het feit dat de regeling die wordt aangeboden aan de werknemers kenmerken heeft van een zogenaamde toegezegde pensioenregeling, terwijl de pensioenverplichting die de TOC hiermee aangaat na afloop van de concessie volledig wordt overgedragen aan de nieuwe concessiehouder.</p> <p>De wijziging betreft dat bij het bepalen van de pensioenlasten die in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt, alleen rekening wordt gehouden met de kosten die gedurende de concessieperiode ten laste komen van NS en Abellio.</p> <p>Als gevolg hiervan is het resultaat voor belastingen 2018 gestegen met € 35 miljoen en 2017 met € 25 miljoen, met een corresponderende mutatie van de "niet gerealiseerde actuariële resultaten". De stelselwijziging heeft geen invloed op eigen vermogen en kasstromen.</p>	<p>Wij hebben aan de hand van de pensioenovereenkomsten en andere bronbescheiden de afspraken tussen NS en Abellio en de diverse concessieverleners gecontroleerd.</p> <p>Wij hebben getoetst of de nieuwe waarderingsgrondslagen in overeenstemming met de vigerende verslaggevingsregels zijn.</p> <p>Hiernaast hebben wij getoetst of voldoende grondslag aanwezig is om een stelselwijziging door te voeren in overeenstemming met de vigerende verslaggevingsregels.</p>	<p>Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze van NS en verwijzen naar Sectie 1, "Aanpassing waarderingsgrondslagen toegezegde pensioenregelingen Verenigd Koninkrijk" van de jaarrekening.</p>

Voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie hebben wij het volgende kernpunt geïdentificeerd:

### **Voortgang en betrouwbaarheid HRN prestatie-indicatoren**

<b>Kernpunt</b>	<b>Adressering van het kernpunt door onze beoordeling</b>	<b>Belangrijke observaties</b>
NS meet de voortgang in het behalen van haar strategie via de hoofdrail-concessie prestatie-indicatoren.	Binnen onze werkzaamheden hebben wij inzicht verkregen in het rapportageproces (inclusief interne beheersmaatregelen).	NS is bezig met een verbetertraject rondom de interne beheersing van deze prestatie-indicatoren.
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 de consistentie met de publieke definities uit het Vervoerplan 2018 beoordeeld en een aansluiting gemaakt met hetgeen door NS wordt gerapporteerd aan het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.	NS verwacht dat dit traject nog het grootste gedeelte van 2019 in beslag zal nemen.
Gezien de relevantie hebben wij deze set prestatie-indicatoren als geheel geïdentificeerd als kernpunt binnen onze beoordelingswerkzaamheden.	Wij hebben de toelichting in de hoofdstukken opgenomen onder "Activiteiten in Nederland" ten aanzien van de prestatie-indicatoren beoordeeld.	Om de realisatie van deze prestatie-indicatoren op de juiste wijze te kunnen interpreteren, dienen deze in samenhang te worden gelezen met de definities uit het Vervoerplan 2018.  Wij achten de toelichting met betrekking tot de hoofdrail-concessie prestatie-indicatoren toereikend.

### **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 en voor het opstellen van de andere informatie, inclusief het bestuursverslag, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en overige gegevens voortvloeiende uit Titel 9 Boek 2 BW.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het GRI en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Reikwijdte en verslaggevingscriteria" van het 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 jaarverslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur 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 N.V. Nederlandse Spoorwegen.

### **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 geringer 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 een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante

wet- en regelgeving. Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij deze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport.

Amsterdam, 21 februari 2019

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. J. Verhagen RA

# Bijlage bij de gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

## 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 assurance-standaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

<p>Onze controle voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid bij de jaarrekening bestond onder andere uit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 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;</li><li>• 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;</li><li>• 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;</li><li>• het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is.</li><li>• Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;</li><li>• het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;</li><li>• het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.</li></ul>	<p>Onze beoordeling voor het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid bij de duurzaamheidsinformatie bestond onder andere uit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;</li><li>• het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur;</li><li>• het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde duurzaamheidsinformatie, inclusief het op hoofdlijnen kennisnemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;</li><li>• het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie.</li></ul> <p>Deze verdere werkzaamheden bestonden onder meer uit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• het afnemen van interviews met het management verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, –beleid en -prestaties.</li><li>• het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van de informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;</li><li>• het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;</li><li>• het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;</li><li>• 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 2018 op <a href="http://www.ns.nl/mvoberekeningen">www.ns.nl/mvoberekeningen</a>;</li><li>• 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 2018 op <a href="http://www.ns.nl/mvoberekeningen">www.ns.nl/mvoberekeningen</a>;</li><li>• het beoordelen van de definities inzake de prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie uit het Vervoerplan 2018 zoals opgenomen in de sectie Downloads op <a href="http://nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2018">nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2018</a>;</li><li>• het analytisch evalueren van data en trends in de informatie aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau;</li><li>• het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;</li><li>• het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordeling;</li><li>• het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie;</li><li>• het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.</li></ul>
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening en beoordeling van de duurzaamheidsinformatie op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.</p>	



# Tien jaren NS

in miljoenen euro's	2018	2017*	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Balans</b>										
<b>Activa</b>										
Materiële vaste activa	3.979	3.845	3.654	3.296	3.157	3.115	3.405	3.433	3.272	3.150
Vastgoedobjecten	151	170	197	194	196	169	314	315	309	317
Immateriële vaste activa	416	357	257	225	174	125	117	76	64	157
Investerings verwerkt volgens de equity-methode	17	26	39	183	185	197	14	14	14	40
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	159	158	267	340	226	205	176	150	146	305
Uitgestelde belastingvorderingen	196	260	229	278	295	385	346	392	407	438
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>4.918</b>	<b>4.816</b>	<b>4.643</b>	<b>4.516</b>	<b>4.233</b>	<b>4.196</b>	<b>4.372</b>	<b>4.380</b>	<b>4.212</b>	<b>4.407</b>
Voorraden	169	161	139	138	119	109	134	80	95	132
Overige beleggingen	-	-	-	270	223	231	279	362	209	150
Debiteuren en overige vorderingen	830	648	724	659	499	545	509	680	892	1.245
Te vorderen winstbelasting	16	24	4	32	32	30	11	14	-	34
Geldmiddelen en kasequivalenten	906	565	709	671	775	759	948	534	386	546
Activa aangehouden voor verkoop	191	-	140	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>2.112</b>	<b>1.398</b>	<b>1.716</b>	<b>1.770</b>	<b>1.648</b>	<b>1.674</b>	<b>1.881</b>	<b>1.670</b>	<b>1.582</b>	<b>2.107</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>7.030</b>	<b>6.214</b>	<b>6.359</b>	<b>6.286</b>	<b>5.881</b>	<b>5.870</b>	<b>6.253</b>	<b>6.050</b>	<b>5.794</b>	<b>6.514</b>
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>										
<b>Eigen vermogen</b>	<b>3.627</b>	<b>3.477</b>	<b>3.511</b>	<b>3.309</b>	<b>3.216</b>	<b>3.044</b>	<b>3.168</b>	<b>2.977</b>	<b>2.831</b>	<b>2.871</b>
Aan komende jaren toe te rekenen baten	275	314	328	263	112	122	134	170	213	229
Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten	740	551	293	440	867	730	577	180	315	785
Personeelsbeloningen	30	30	31	30	33	33	35	31	34	34
Voorzieningen	119	114	100	155	140	182	277	349	175	233
Overlopende posten	42	42	36	55	1	23	39	239	103	29
Uitgestelde belastingverplichtingen	48	59	160	168	169	158	153	136	103	88
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>	<b>1.254</b>	<b>1.110</b>	<b>948</b>	<b>1.111</b>	<b>1.322</b>	<b>1.248</b>	<b>1.215</b>	<b>1.105</b>	<b>943</b>	<b>1.398</b>
Rekeningcourantkredieten banken	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18
Leningen en overige financiële verplichtingen	98	201	77	488	60	57	48	365	387	292
Verschuldigde winstbelasting	12	26	7	22	8	8	12	17	7	-
Crediteuren en overige schulden	1.315	1.105	1.023	1.060	868	1.003	1.248	784	794	1.210
Vooruitontvangen baten	694	246	641	260	372	314	387	754	751	707
Voorzieningen	24	49	37	36	35	196	175	48	81	18
Passiva aangehouden voor verkoop	6	-	115	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>2.149</b>	<b>1.627</b>	<b>1.900</b>	<b>1.866</b>	<b>1.343</b>	<b>1.578</b>	<b>1.870</b>	<b>1.968</b>	<b>2.020</b>	<b>2.245</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>7.030</b>	<b>6.214</b>	<b>6.359</b>	<b>6.286</b>	<b>5.881</b>	<b>5.870</b>	<b>6.253</b>	<b>6.050</b>	<b>5.794</b>	<b>6.514</b>
in miljoenen euro's	2018	2017*	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Geconsolideerde winst-en-verliesrekening</b>										
Opbrengsten	5.926	5.121	5.093	4.973	4.144	3.873	4.638	3.628	3.520	3.271
Bedrijfslasten	5.745	5.084	4.965	4.876	3.863	3.990	4.284	3.356	3.286	3.121
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	14	20	142	70	40	47	-	-	-	-
<b>Resultaat uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>195</b>	<b>57</b>	<b>270</b>	<b>167</b>	<b>321</b>	<b>-70</b>	<b>354</b>	<b>272</b>	<b>234</b>	<b>150</b>
Nettofinancieringsresultaat	-14	-5	-9	-23	-35	-26	-25	-12	-22	4
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>	<b>181</b>	<b>52</b>	<b>261</b>	<b>144</b>	<b>286</b>	<b>-96</b>	<b>330</b>	<b>261</b>	<b>213</b>	<b>154</b>
Winstbelasting	-65	-5	-49	-26	-106	53	-67	-50	-53	-37
<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>116</b>	<b>47</b>	<b>212</b>	<b>118</b>	<b>180</b>	<b>-43</b>	<b>263</b>	<b>211</b>	<b>160</b>	<b>117</b>

\* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden (zie Sectie 1 van de geconsolideerde jaarrekening)

**Colofon**

NS Groep NV statutair gevestigd te Utrecht  
Handelsregister 301224358

**Bezoekadres**

Laan van Puntenburg 100  
3511 ER Utrecht

**Postadres**

Postbus 2025  
3500 HA Utrecht

**Website**

[www.ns.nl](http://www.ns.nl)

**Concept en realisatie**

F19 Digital Reporting, Eindhoven

**Fotografie**

NS Beeldbank

**Illustraties**

Dennis Petri, Evolve Digital

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.



