





IN HET KORT

4.100.000

downloads Reisplanner Xtra

400.000 tot 500.000 reisadviezen per dag

Feedback-knop voor drukte in de trein



NIET



Ruim 1.500.000
ritten met OV-fiets

Opening eerste
OV-servicewinkels
in Den Haag en Breda



9 juli 2014

Heel Nederland checkt in
en uit met OV-chipkaart



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



Schone treinen

Doelstelling van 55% was door
schoonmaakstaking onhaalbaar



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



INTERCITY BRUSSEL

van 12 naar 16 keer per dag



18.000 dagen is er
door medewerkers
een opleiding
gevolgd



Mobiliteit heeft positieve impact
op de maatschappij



Punctualiteit

94,9%

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

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



Winst 2014
180 miljoen euro



Investerings 2014
461 miljoen euro



Opbrengsten 2014
4.144 miljoen euro

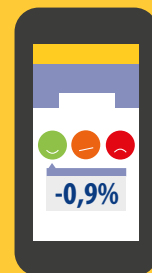


Winst ScotRail-concessie
in het Verenigd Koninkrijk

54
STS-passages
in 2014



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



28.348 medewerkers NS



2014 in een notendop

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

Onze hoofddoelstellingen

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

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

Onze financiën

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

Vooruitblik

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



Inhoud

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



Voorwoord

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Timo Huges



2

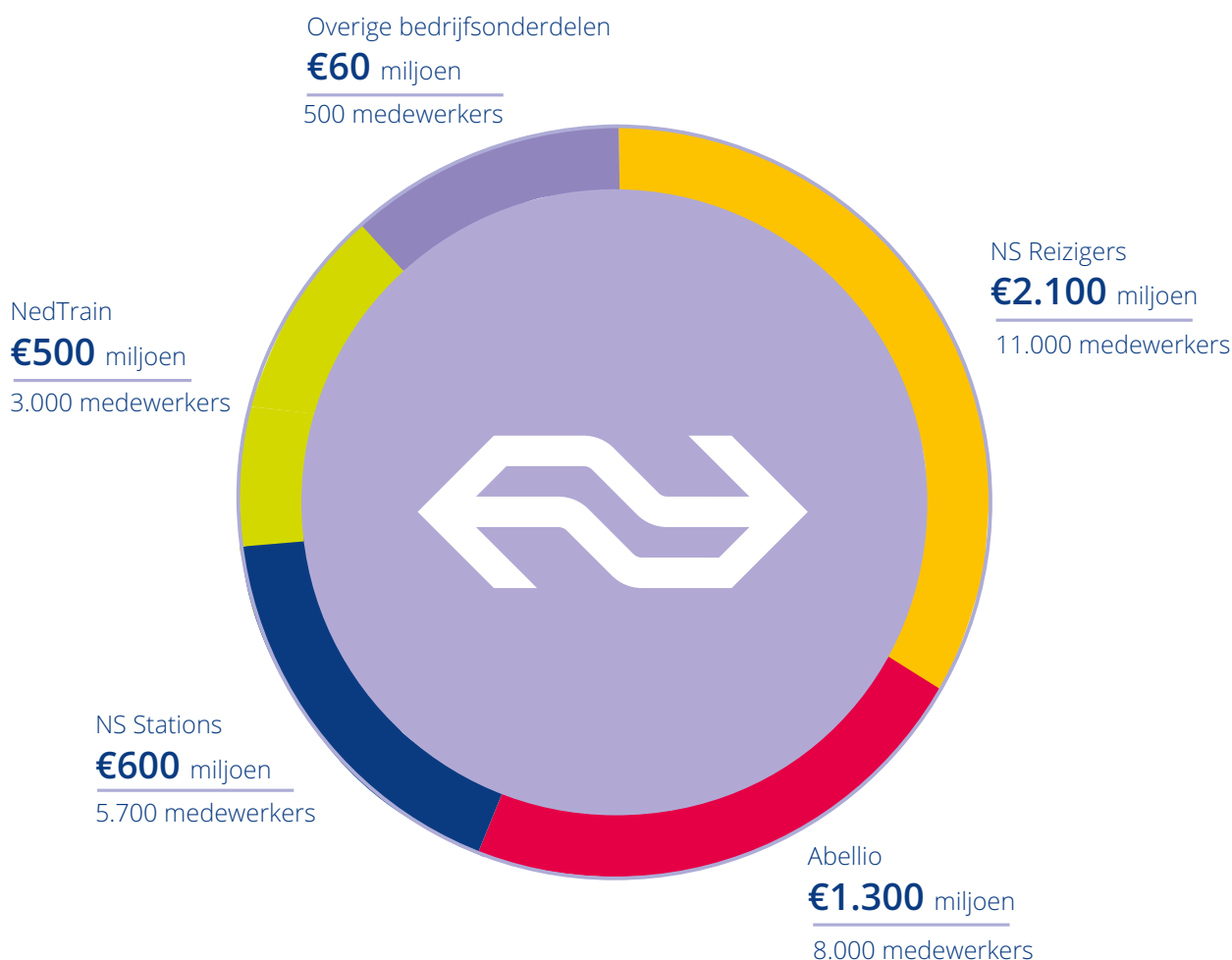
Profiel van de
onderneming

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

NS in Nederland en Europa

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

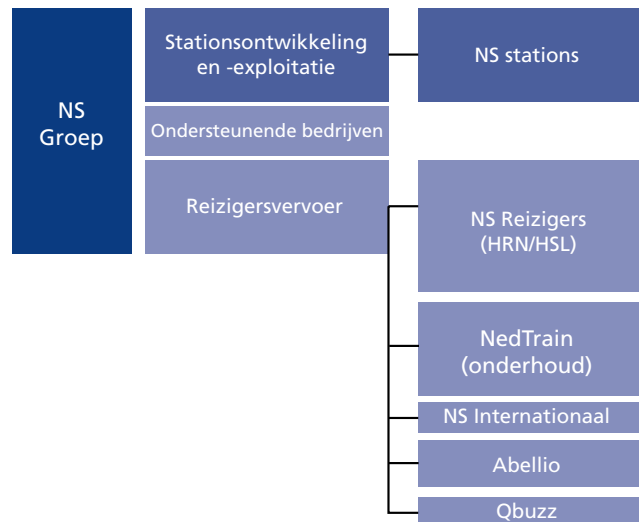
NS Reizigers is verantwoordelijk voor de uitvoering van het treinvervoer op het Nederlandse hoofdrailnet en de HSL-Zuid en de daarmee samenhangende verkoop- en serviceactiviteiten. Met ruim 11.000 medewerkers en een omzet van € 2,1 miljard, is dit het grootste en meest beeldbepalende bedrijfs onderdeel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



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

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

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



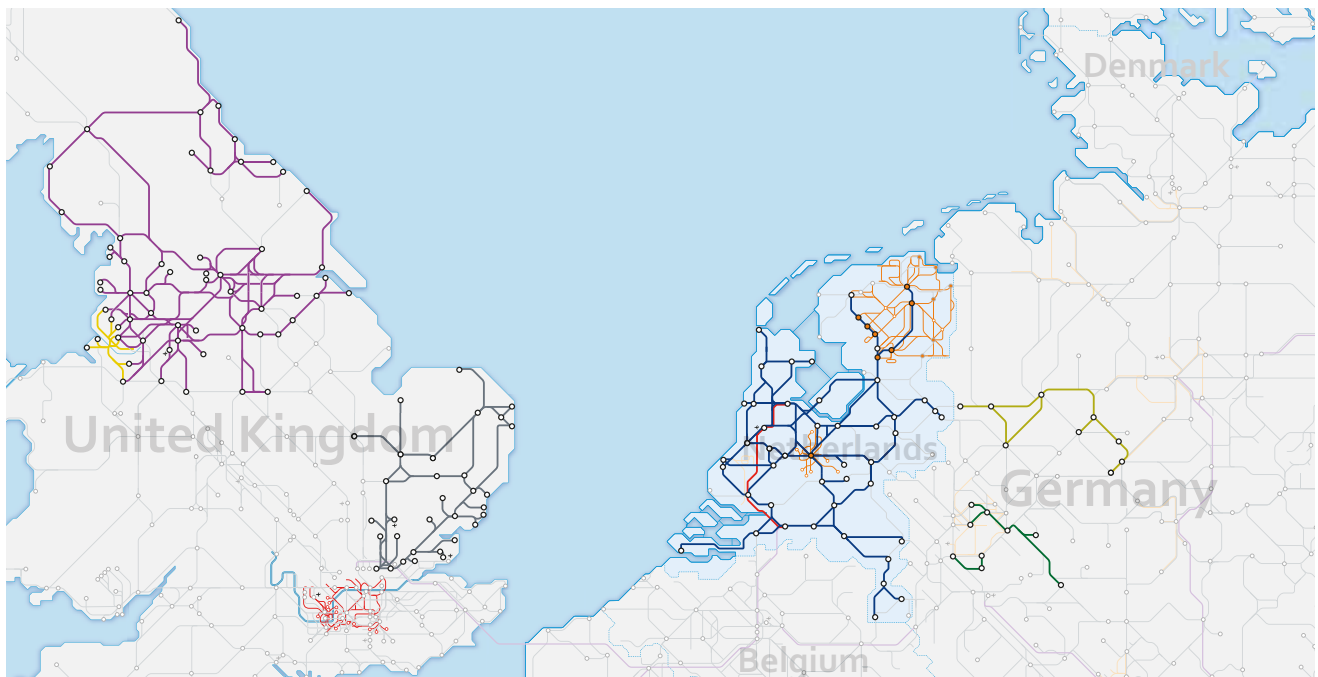
Abellio is met treinen en bussen actief in het Verenigd Koninkrijk en met Qbuzz in Nederland. In Duitsland heeft Abellio 5 treinconcessies. De omzet van Abellio bedraagt € 1,3 miljard.

Executive Committee

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

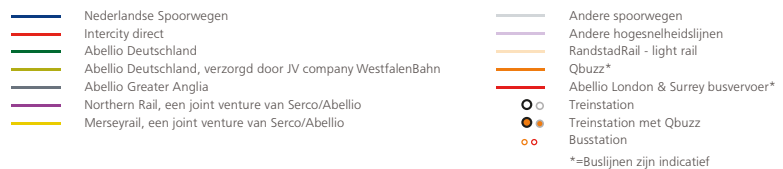


V.l.n.r.: Timo Huges, Michiel van Roozendaal, Maurice Unck, Marjan Rintel, Jeff Hoogesteger, Engelhardt Robbe, Michiel Noy en Hans Hemels



Concessies van NS in Europa

In Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk



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

Over de scope van dit verslag

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

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

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



3

Verslag van
de raad
van bestuur

Bouwen aan de toekomst

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

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

Solide start

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

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

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

Taart

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

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

Kort op de bal

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

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

ScotRail

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

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

Veilig vervoermiddel

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

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

Transparantie

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

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

Dicht op de operatie

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

Aansturing

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

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

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



Timo Huges (1965), CEO

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

Achtergrond: Bedrijfskunde (RU Groningen)

Loopbaan: Koninklijke Frans Maas Groep, Koninklijke Bloemenveiling FloraHolland

Engelhardt Robbe (1955), CFO

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

Achtergrond: Bedrijfseconomie (RU Groningen)

Loopbaan: Shell

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



4

Verslag van
de raad van
commissarissen

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

Governance

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

Resultaten

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

Afwikkeling Fyra/V250

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

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

Toezicht in 2014

HRN-concessie 2015-2024

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

Veiligheid

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

Abellio

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

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

Stakeholders

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

Investerings

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

Risicobeheersing

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

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

Varia

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

Wisselingen in RvB, ExCo en raad

RvB en ExCo

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

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

Raad

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



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

Carel van den Driest, Voorzitter (1947) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 24-10-2012 tot 2016

Voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Vopak

Nevenfuncties: voorzitter RvC Van Oord, voorzitter RvC

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

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

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

Nevenfuncties: voorzitter Raad van Toezicht Universiteit

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

mr. Ilonka Jankovich (1963) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 13-3-2013 tot 2017

Managing Partner Randstad Innovation Fund

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

Paul Rosenmöller (1956) Nederlandse nationaliteit

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

Voorzitter VO-raad

Nevenfuncties: voorzitter stuurgroep Convenant Gezond

Gewicht, lid RvC CSU

Jeroen Kremers (1958) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 26-1-2012 tot 2016

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

Nevenfuncties: lid Senior Advisory Board Oliver Wyman Financial Services, lid RvC Robeco, voorzitter Raad van Commissarissen Bunq

Gerard van de Aast (1957) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 4-3-2014 tot 2018

Voorzitter raad van bestuur Royal Imtech N.V.

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

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

Samenstelling en bijeenkomsten raad en commissies

Raad

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

Auditcommissie

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

Gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie

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

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

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

Over dit verslag

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

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

Utrecht, 10 februari 2015

De raad van commissarissen



5

Dialogo
met onze
stakeholders

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

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

Stakeholdermanagement bij NS

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

Wie onze stakeholders zijn

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

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

Frequente overleggen en feedback

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

Aanpassingen na advies

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

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

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

Meedenken met NS

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

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

Dilemma's in overleggen

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

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

Stakeholderdialogen

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

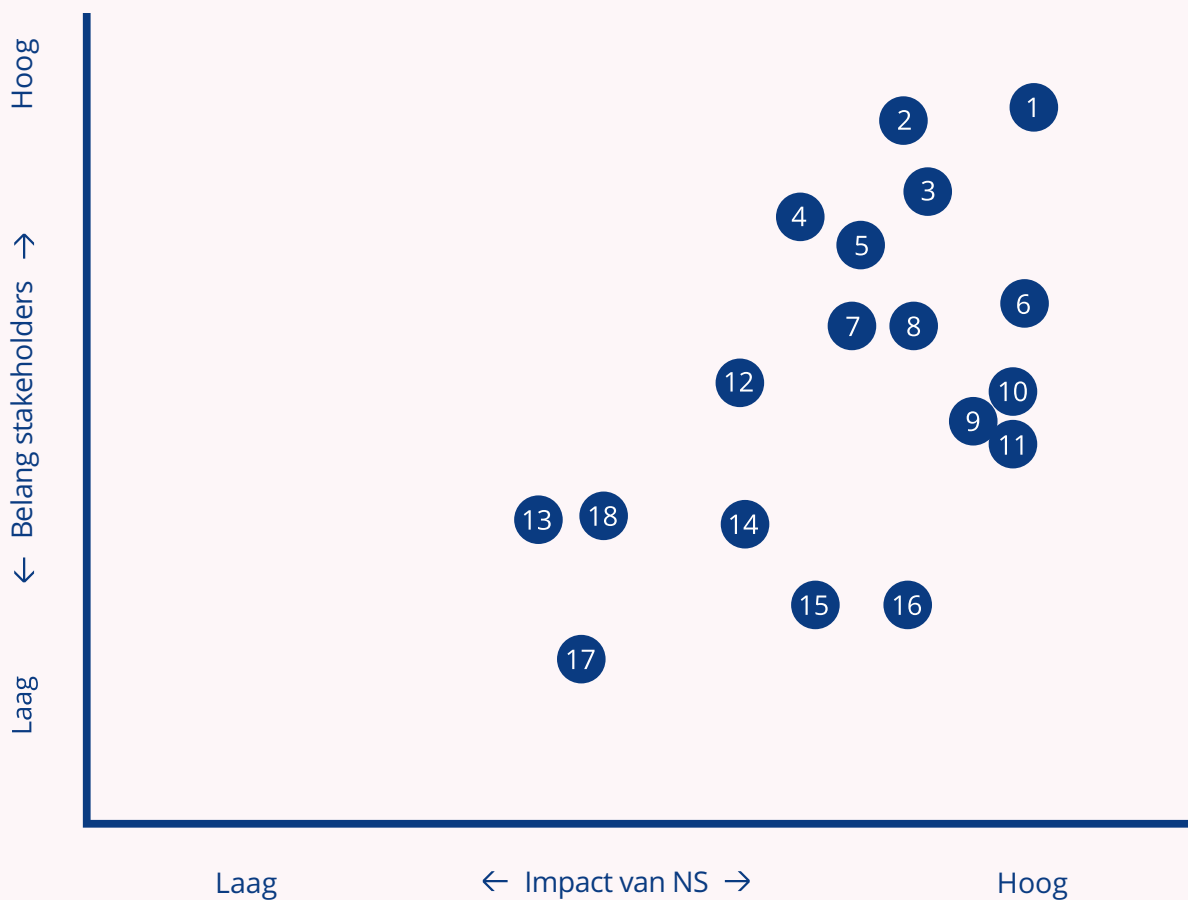
Op 24 september 2014 heeft NS een bijeenkomst georganiseerd voor alle belangrijke stakeholders samen. Op deze dag toetsten we belangrijke thema's van NS en onze prestaties hierop en discussieerden we samen over toekomstige ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op onze organisatie. We informeerden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

Stakeholderdialoog en materiële thema's

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

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

Materialiteitsmatrix 2014



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

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

Materialiteitsmatrix

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

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

Anticiperen op de toekomst

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

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

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

vervolg op
de volgende pagina

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

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

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

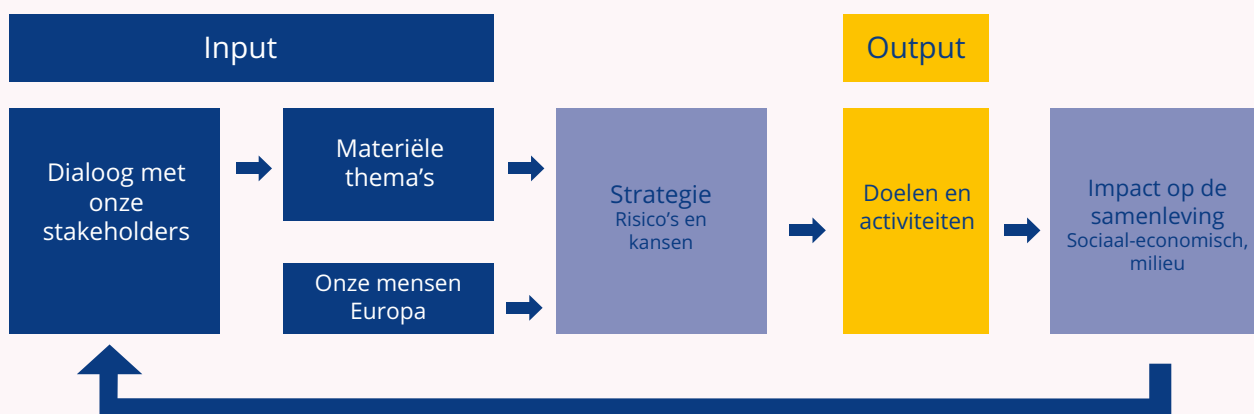
Ons partnership met NS en de andere spoorvervoerders, zien we als een voorbeeld voor andere energie-intensieve sectoren. **//**

Jeroen Overgoor,
Directeur Communication &
Public Affairs, Eneco

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

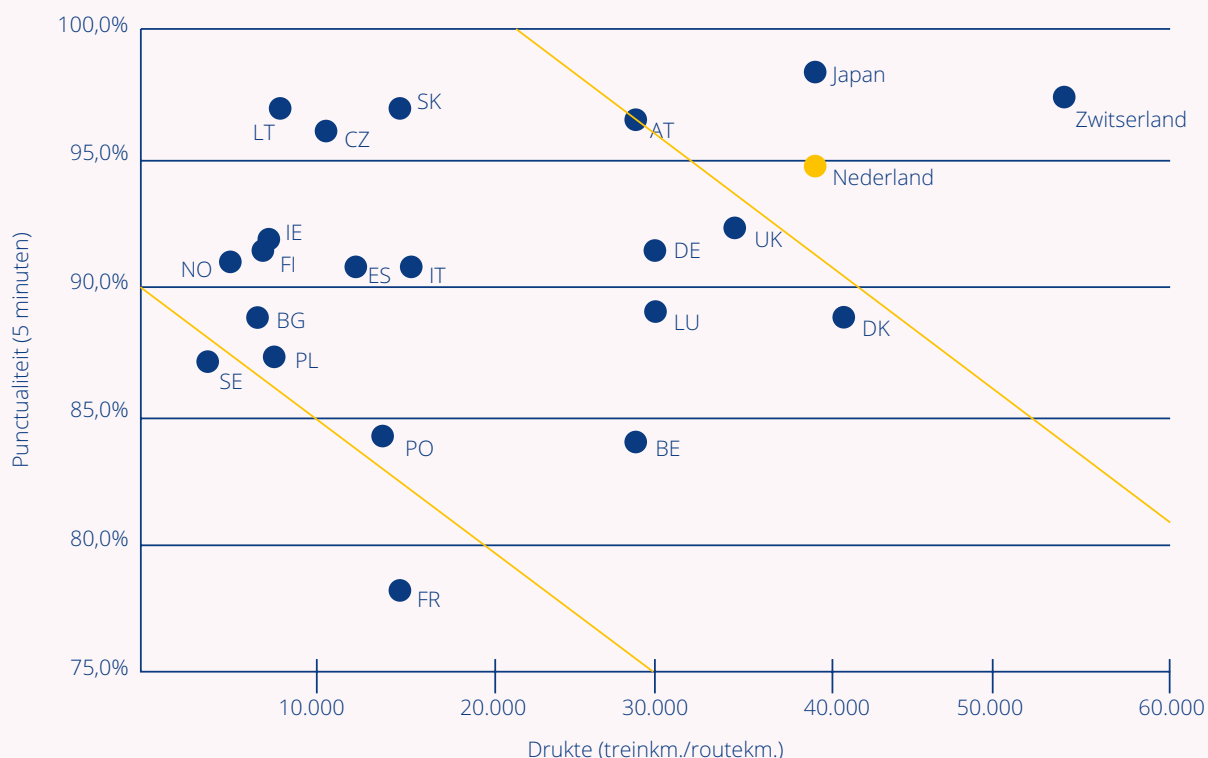
Niels van Unnik,
Senior Adviseur Public Affairs, ANWB

Van dialoog tot impact



Onze prestaties in een brede context

Punctualiteit versus drukte



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

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

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

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

Reputatie

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

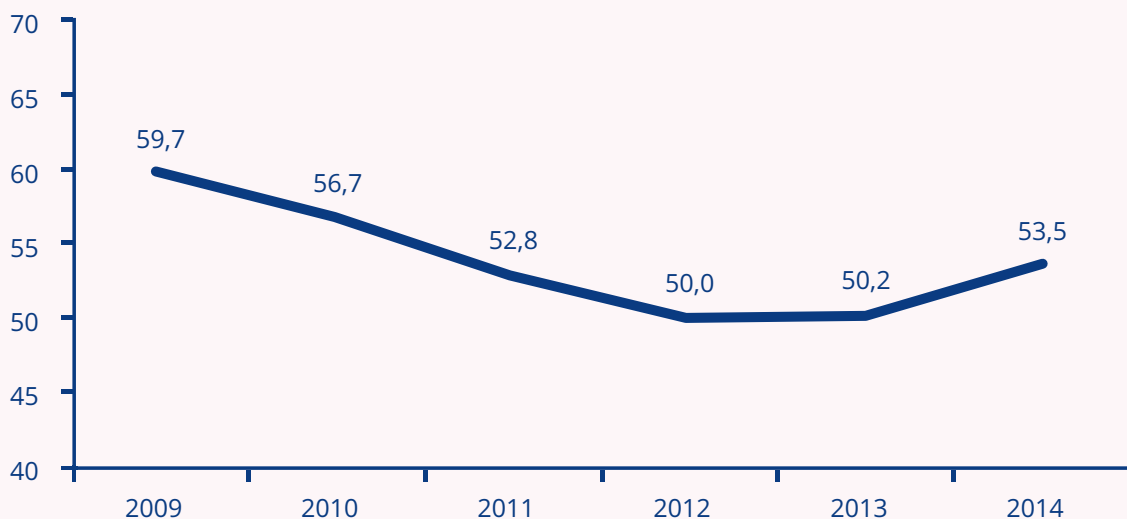
Door deze ontwikkeling is het gat met het gemiddelde van de internationale OV-sector (55,5 in 2013) verkleind. Het OV scoort gemiddeld structureel lager dan organisaties in de meeste andere sectoren. In de periode 2015-2017 richt NS

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

Transparantie

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

Ontwikkeling Reprtrak-Pulsescore NS



Duurzame mobiliteit

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

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

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

Top 5 Transparantieladder

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

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



6

Onze
strategie

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

Onze visie, missie en ambitie

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

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

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

Onze doelstellingen

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

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

we een ondergrens hanteren van 80% per traject

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

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

Strategieschema 2014-2017



Missie

Reizigers voelen zich verbonden door NS

Visie

Gemakkelijk reizen van deur tot deur

Ambitie

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

Strategie

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

Doelstellingen

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

Management principes

Eenvoud
Eenheid
Eigenaarschap

Onze strategische thema's

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

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

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

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

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

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

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

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



Inspelen op ontwikkelingen uit de omgeving

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



7

Verslag van activiteiten

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



7.1

Beleving van
de treinreis

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

Klanttevredenheid

Klanttevredenheid hoofdrailnet

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

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

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

Tevredenheid over grensoverschrijdende verbindingen

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

Op één manier meten

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

Klanttevredenheid in Nederland op de geïntegreerde concessie

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

Webcare en klantenservice

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

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

Online service

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

Sociale veiligheid in treinen en op het station

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

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



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

Veiligheid op stations gezamenlijk verbeteren

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

Toegankelijkheid voor mensen met een functiebeperking

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

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

Aanpassingen in materieel

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

Service

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

Beleving van treinen

Treinbelevingsmonitor

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

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

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

Gegevens vergelijken

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

Schone treinen

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

Effect van de schoonmaakstaking

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

Revisie maakt treinen beter en duurzamer

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

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



Op station Rotterdam opende de StationsHuiskamer haar deuren.

Toiletten in de trein

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

Stationsbeleving

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

Toiletten op stations

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

StationsHuiskamer geopend

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

Stations in verbouwing

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

Stations geopend

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

Duurzame mobiliteit

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

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

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

Contract voor groene stroom

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

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

Vanaf 2018 rijden alle elektrische, Nederlandse treinen op groene stroom



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

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

Extra aandacht voor de klant

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

Attente dienstverlener bij hinder

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



7.2

Operationele
prestaties

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

Punctualiteit

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

Aankomstpunctualiteit

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

Aandachtstrajecten

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

Drukke in de trein

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

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

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

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

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

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

Invloed van het weer op de dienstregeling

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

Concessie 2015-2024

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

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

Dienstregeling 2015: minimaal elk halfuur een trein

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

drukke stations als Zwolle, Deventer en Arnhem.

Meer Sprinters en Intercity's

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

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

Schiphol beter bereikbaar

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

Internationale verbindingen

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

Verbeterde verbinding Amsterdam-Berlijn

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



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

Regionale grensverbindingen

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

Concessie Alphen aan den Rijn-Gouda

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

Beschikbaarheid van treinen

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

Investerings in nieuwe treinen

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

Technische centra

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

Spoorwegveiligheid: ongevallen en STS-passages

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

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

Vertrekincidenten

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

Nieuw veiligheidscertificaat

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

Arbeidsveiligheid

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

Agressie

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

Omgangsvormen

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

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

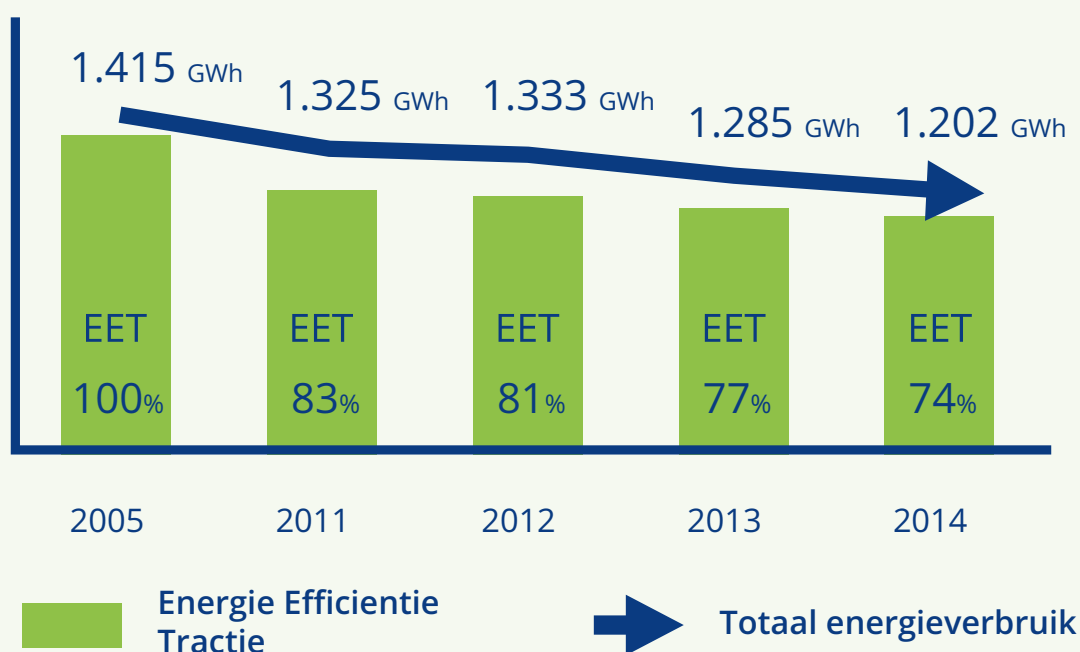
Lost Time Injury frequency rate

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

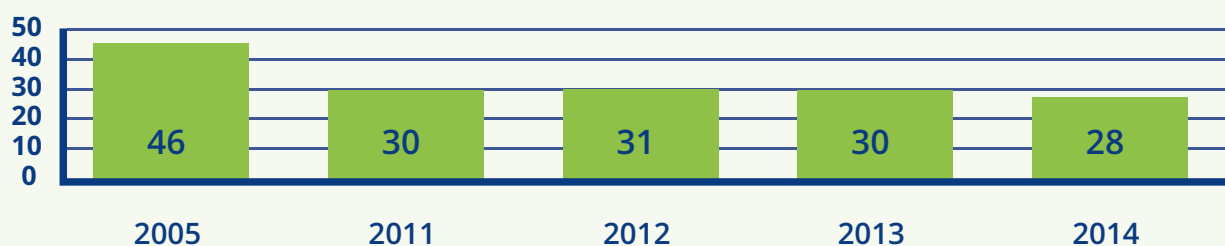
Energieverbruik en CO₂-uitstoot

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

Energieverbruik NS-treinen in Nederland



Gram CO₂-uitstoot per reizigerkilometer NS treinvervoer in NL



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

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

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

Maatregelen in 2014

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

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

Energiewinst behalen in de toekomst

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

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

Afval verminderen en hergebruiken

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

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

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

Afval: onze resultaten in 2014

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

Afval: maatregelen in 2014

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

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

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

2020: 80% van het afval hergebruikt als grondstof

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

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

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



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

Medewerkers in Nederland

HR & organisatie

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

Onze medewerkers

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

28.348 medewerkers NS



Trends in de arbeidsmarkt

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

Medezeggenschap

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

COR in 2014

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

Werving

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

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

Online werving

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

Intermediair Imago Onderzoek

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

Medewerkerbetrokkenheid

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



7.3

Reizen van
deur tot deur

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

Het jaar van de OV-chipkaart

Iedereen over op de chipkaart

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

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

Vragen van reizigers en verbeteringen

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

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

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

Nieuwe en verbeterde producten voor consumenten

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

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

OV-chipkaart voor mensen met een beperking

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



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

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

Overige innovaties

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

NS-Business Card

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

Samenwerken

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

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

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

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

Poortjes in gebruik

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

Barcode

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

Passagepas

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

Verbeterde reisinformatie

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

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

Uitbreiding Reisplanner Xtra

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

Dienstverlening bij geplande verstoringen

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

Auto en fiets parkeren

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



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

Fiets

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



**Ruim 1.500.000
ritten met OV-fiets**

OV-fiets

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

Huurlocaties OV-fiets

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

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

OV-fietsen recyclen

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

NS Zonetaxi

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

Greenwheels

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

Transfer

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

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

Winkelen op het station

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

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

Winkels gesloten

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

Innovatie in betaalwijzen

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

OV-servicewinkels

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

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

Busvervoer

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

Klanttevredenheid over Qbuzz

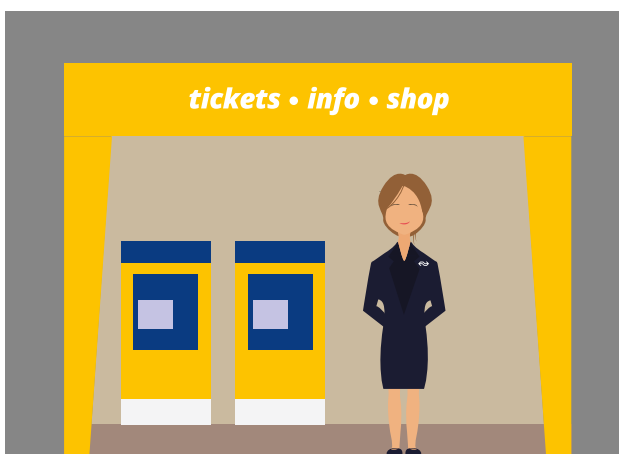
Qbuzz reed in 2014 voor het eerst een vol jaar de busconcessie in de regio Utrecht. Cijfers over klanttevredenheid bij Qbuzz verschijnen jaarlijks in april. Vandaar dat we hier de cijfers van 2013 kunnen presenteren. Reizigers van Qbuzz waardeerden de dienstverlening met een 7,5 in het concessiegebied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

Samenwerking met andere vervoerders

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

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

Opening eerste OV-servicewinkels in Den Haag en Breda





7.4

Onze
activiteiten
in Europa

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

Medewerkers in het buitenland

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

Onze medewerkers (exclusief joint ventures)

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

Abellio Greater Anglia

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

Punctualiteit Abellio Greater Anglia

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

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

Spoor- en arbeidsveiligheid

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

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

Lost Time Injury frequency rate

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

Milieu

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

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

Abellio London Bus & Surrey

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

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

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

Abellio Duitsland

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

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

Winst ScotRail-concessie

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

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

Leren van Europa

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

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

Deelname aan aanbestedingen

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

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

Joint ventures

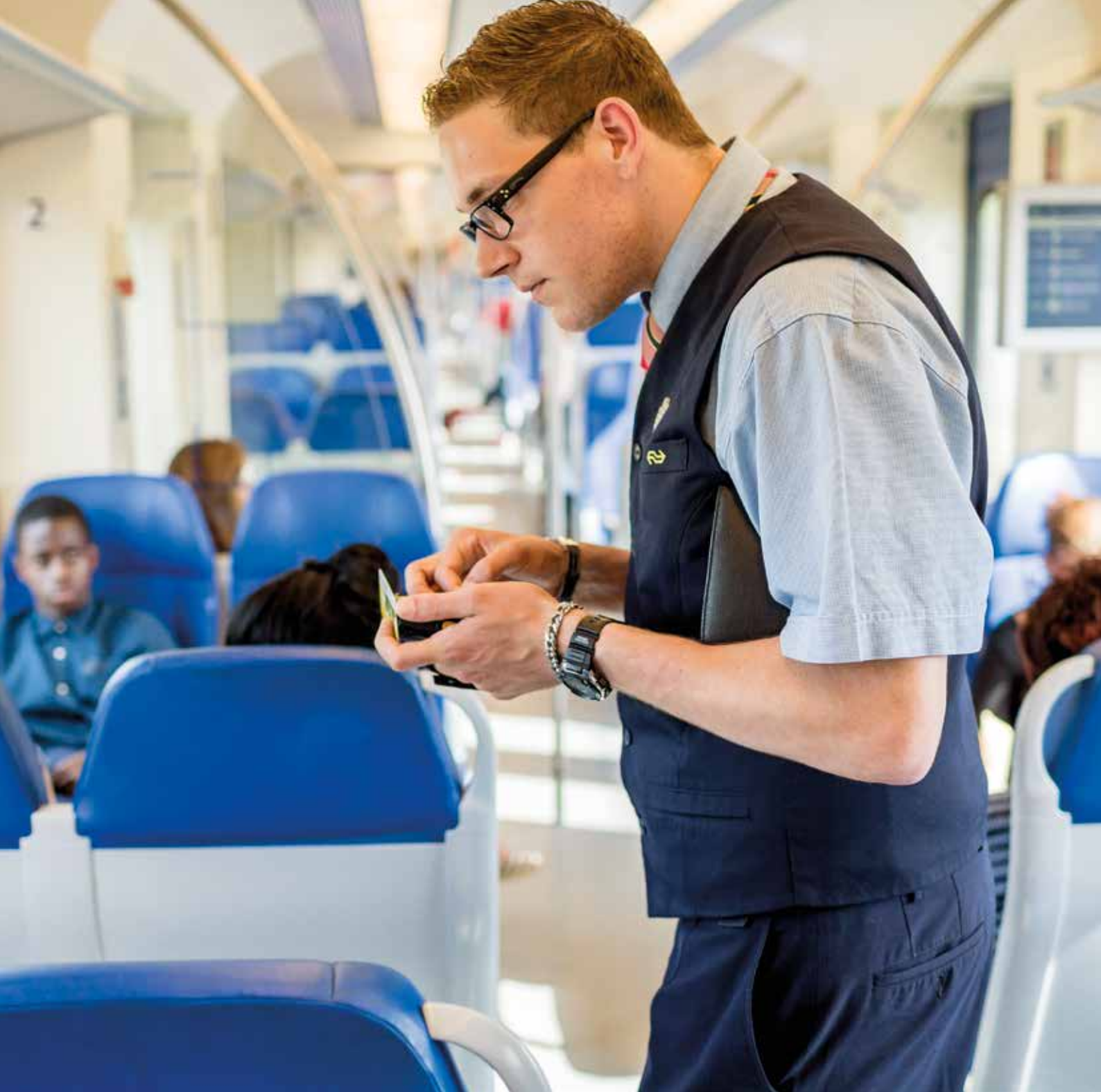
Naast Abellio Greater Anglia en de busbedrijven Abellio London & Surrey (Abellio 100% eigenaar) voert Abellio in Groot-Brittannië de railconcessies Merseyrail en Northern Rail uit in een 50-50 joint venture met Serco.

Merseyrail

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

Northern Rail

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



7.5

Overige
activiteiten

NS als werkgever

Diversiteit & inclusie in Nederland

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

Vrouwen in de top

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

Mensen met een arbeidsbeperking en niet-westerse medewerkers

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

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

Werkervaringsplaatsen voor vluchtelingen

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

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

Medewerkers trainen en opleiden

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

18.000 dagen is er door medewerkers een opleiding gevolgd



Ziekteverzuim

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

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

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

Inzetbaarheid en preventie

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

Mobiliteit

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

LTSA: ontwikkelingen en verbeteringen op en rond het spoor

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

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

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

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

Verbeteraanpakken binnen Beter en Meer

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

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

Samenwerken met partners

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

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

Duurzaam inkopen

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

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

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

- **Leveranciers-assessments**

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

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

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

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

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

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

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

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

Innovatie

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

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

Nieuw IT-contract

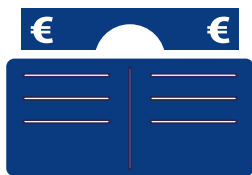
NS sloot na een Europese aanbesteding een overeenkomst met KPN voor de levering van IT-diensten. Hieronder vallen onder meer het werkplekbeheer van 12.000 werkplekken, datacenterdiensten waaronder hosting van websites als ns.nl, de servicedesk, applicatiebeheer en informatiebeveiliging. Het nieuwe contract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



7.6

Onze
financiën

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



Opbrengsten 2014
4.144 miljoen euro



Investerings 2014
461 miljoen euro



Resultaat over 2014
180 miljoen euro

Verkorte geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2014 NV Nederlandse Spoorwegen

(in miljoenen euro's)

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

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

Positie NS

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

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

Rendement

De Staat als aandeelhouder ziet het als zijn kerntaak om de

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

ROI

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

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

Financiële positie

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

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

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

Specificatie bedrijfsopbrengsten

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

Bedrijfsopbrengsten

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

Opbrengsten reizigersvervoer

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

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

Opbrengsten stationsontwikkeling en -exploitatie

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

Opbrengsten overige activiteiten

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

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

Bedrijfslasten

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

Lonen en salarissen

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

Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen

De afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen

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

Infraheffing en concessievergoeding

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

Overige posten

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



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

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

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

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

Nettofinancieringsresultaat

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

Winstbelastingen

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

Overige belastinginformatie

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

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

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

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

Bovenstaande toelichting betreft enkel posten groter dan € 1 miljoen.

Resultaat over de verslagperiode en winstbestemming

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

Investerings

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

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

Financiering

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

Eigen vermogen

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

TOP-programma

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

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

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

Financiële kerncijfers 2014-2013

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

¹ werkkapitaal: voorraden plus kortlopende vorderingen minus kortlopende schulden

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



8

Onze impact
op milieu en
maatschappij

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

MAATSCHAPPELIJKE IMPACTANALYSE NS 2014																																																																																																					
1. Identificatie thema's		2. Materiele thema's en KPI's		3. Waarderen maatschappelijke impact																																																																																																	
Een long list van thema's uit stakeholder engagement (zie Dialoog met onze stakeholders) vormt het startpunt van de impactanalyse. Op basis van materialiteit (volgens definities van GRI G4 en het Integrated Reporting framework) is een 'short list' van thema's samengesteld waarvoor de materialiteit is bepaald.		Voor materiele thema's en daaraan gerelateerde KPI's (zie Onze strategie) is geverifieerd op welke wijze deze gekoppeld worden aan de maatschappelijke impactanalyse.		Op basis van beschikbaarheid van data en waarderingsgrondslagen is beoordeeld in hoeverre impact kwantitatief berekend kan worden voor jaarverslag 2014																																																																																																	
LONG LIST Drempelloos reizen van deur tot deur (OV-chipkaart, aansluitingen, reisinformatie) Belasting Integriteit Toegankelijkheid Inkoopbeleid Werkgeverschap Risico management Mobiliteit Leefbaar loon Privacy Sociale veiligheid Klanttevredenheid (reiziger op 1,2 en 3, waaronder tevredenheid over vervoerscapaciteit) Punctualiteit Duurzame mobiliteit Innovatie Financiële positie Transparantie Activiteiten in Europa OV knooppunten Grondstoffen Duurzame NS (energie, CO2, afval-efficiëntie en vergroening eigen processen en in keten)		<table><thead><tr><th>Materieel thema</th><th>Opname in impactanalyse bij*</th></tr></thead><tbody><tr><td>Klanttevredenheid</td><td>Reistijd</td></tr><tr><td>Reizen deur tot deur</td><td>Reistijd</td></tr><tr><td>Punctualiteit</td><td>Reistijd</td></tr><tr><td>Sociale veiligheid</td><td>Sociale veiligheid</td></tr><tr><td>Duurzame mobiliteit</td><td>Reistijd en mobiliteit</td></tr><tr><td>Duurzame NS</td><td>Milieu</td></tr><tr><td>Transparantie</td><td>Middels impactanalyse als geheel</td></tr><tr><td>Financiële positie</td><td>Bestedingen</td></tr><tr><td>Risico management</td><td>o.a. spoorwegveiligheid en arbeidveiligheid</td></tr><tr><td>Integriteit</td><td>Bestedingen</td></tr><tr><td>OV knooppunten</td><td>Stations</td></tr><tr><td>Toegankelijkheid</td><td>Reistijd</td></tr><tr><td>Inkoopbeleid</td><td>Bestedingen</td></tr><tr><td>Werkgeverschap</td><td>Arbeidsveiligheid, inzetbaarheid medewerkers, diversiteit, opleidingen</td></tr></tbody></table> * Analyse heeft alleen betrekking op activiteiten in Nederland		Materieel thema	Opname in impactanalyse bij*	Klanttevredenheid	Reistijd	Reizen deur tot deur	Reistijd	Punctualiteit	Reistijd	Sociale veiligheid	Sociale veiligheid	Duurzame mobiliteit	Reistijd en mobiliteit	Duurzame NS	Milieu	Transparantie	Middels impactanalyse als geheel	Financiële positie	Bestedingen	Risico management	o.a. spoorwegveiligheid en arbeidveiligheid	Integriteit	Bestedingen	OV knooppunten	Stations	Toegankelijkheid	Reistijd	Inkoopbeleid	Bestedingen	Werkgeverschap	Arbeidsveiligheid, inzetbaarheid medewerkers, diversiteit, opleidingen	<table><thead><tr><th></th><th>Thema</th><th>Kwantitatief (€) Kwantitatief (*)</th><th>Positieve/ negatieve impact</th><th>Keten in scope 2014*</th></tr></thead><tbody><tr><td rowspan="5">Milieu impact</td><td>Emissies</td><td>€</td><td>+/-</td><td>Ja</td></tr><tr><td>Landgebruik</td><td>€</td><td>-</td><td>Ja</td></tr><tr><td>Afval</td><td>€</td><td>-</td><td>Nee</td></tr><tr><td>Watergebruik</td><td>€</td><td>-</td><td>Nee</td></tr><tr><td>Geluid</td><td>€</td><td>-</td><td>Nee</td></tr><tr><td rowspan="10">Sociaal-economische impact</td><td>Reistijd</td><td>€</td><td>+/-</td><td>Ja</td></tr><tr><td>Mobiliteit</td><td>€</td><td>+</td><td>Ja</td></tr><tr><td>Opleidingen</td><td>*</td><td>+</td><td>Nee</td></tr><tr><td>Arbeidsveiligheid</td><td>€</td><td>-</td><td>Nee</td></tr><tr><td>Inzetbaarheid medewerkers</td><td>*</td><td>-</td><td>Nee</td></tr><tr><td>Diversiteit</td><td>*</td><td>+</td><td>Nee</td></tr><tr><td>Spoorwegveiligheid</td><td>€</td><td>+/-</td><td>Ja</td></tr><tr><td>Sociale veiligheid</td><td>*</td><td>-</td><td>Nee</td></tr><tr><td>Omgeving NS stations</td><td>*</td><td>+/-</td><td>Nee</td></tr><tr><td>Bestedingen</td><td>€</td><td>+</td><td>Ja</td></tr></tbody></table> * De keten is meegenomen voor meest materiele milieu- en sociaal- economische onderwerpen. Voor Spoorweg-veiligheid en bestedingen is de keten integraal onderdeel van de berekening		Thema	Kwantitatief (€) Kwantitatief (*)	Positieve/ negatieve impact	Keten in scope 2014*	Milieu impact	Emissies	€	+/-	Ja	Landgebruik	€	-	Ja	Afval	€	-	Nee	Watergebruik	€	-	Nee	Geluid	€	-	Nee	Sociaal-economische impact	Reistijd	€	+/-	Ja	Mobiliteit	€	+	Ja	Opleidingen	*	+	Nee	Arbeidsveiligheid	€	-	Nee	Inzetbaarheid medewerkers	*	-	Nee	Diversiteit	*	+	Nee	Spoorwegveiligheid	€	+/-	Ja	Sociale veiligheid	*	-	Nee	Omgeving NS stations	*	+/-	Nee	Bestedingen	€	+	Ja
Materieel thema	Opname in impactanalyse bij*																																																																																																				
Klanttevredenheid	Reistijd																																																																																																				
Reizen deur tot deur	Reistijd																																																																																																				
Punctualiteit	Reistijd																																																																																																				
Sociale veiligheid	Sociale veiligheid																																																																																																				
Duurzame mobiliteit	Reistijd en mobiliteit																																																																																																				
Duurzame NS	Milieu																																																																																																				
Transparantie	Middels impactanalyse als geheel																																																																																																				
Financiële positie	Bestedingen																																																																																																				
Risico management	o.a. spoorwegveiligheid en arbeidveiligheid																																																																																																				
Integriteit	Bestedingen																																																																																																				
OV knooppunten	Stations																																																																																																				
Toegankelijkheid	Reistijd																																																																																																				
Inkoopbeleid	Bestedingen																																																																																																				
Werkgeverschap	Arbeidsveiligheid, inzetbaarheid medewerkers, diversiteit, opleidingen																																																																																																				
	Thema	Kwantitatief (€) Kwantitatief (*)	Positieve/ negatieve impact	Keten in scope 2014*																																																																																																	
Milieu impact	Emissies	€	+/-	Ja																																																																																																	
	Landgebruik	€	-	Ja																																																																																																	
	Afval	€	-	Nee																																																																																																	
	Watergebruik	€	-	Nee																																																																																																	
	Geluid	€	-	Nee																																																																																																	
Sociaal-economische impact	Reistijd	€	+/-	Ja																																																																																																	
	Mobiliteit	€	+	Ja																																																																																																	
	Opleidingen	*	+	Nee																																																																																																	
	Arbeidsveiligheid	€	-	Nee																																																																																																	
	Inzetbaarheid medewerkers	*	-	Nee																																																																																																	
	Diversiteit	*	+	Nee																																																																																																	
	Spoorwegveiligheid	€	+/-	Ja																																																																																																	
	Sociale veiligheid	*	-	Nee																																																																																																	
	Omgeving NS stations	*	+/-	Nee																																																																																																	
	Bestedingen	€	+	Ja																																																																																																	

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

Gebruik van maatschappelijke impactanalyse

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

Onze impact in een notendop

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

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

Groeiproces

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

Belangrijkste inzichten maatschappelijke impactanalyse 2014

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

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

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

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

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

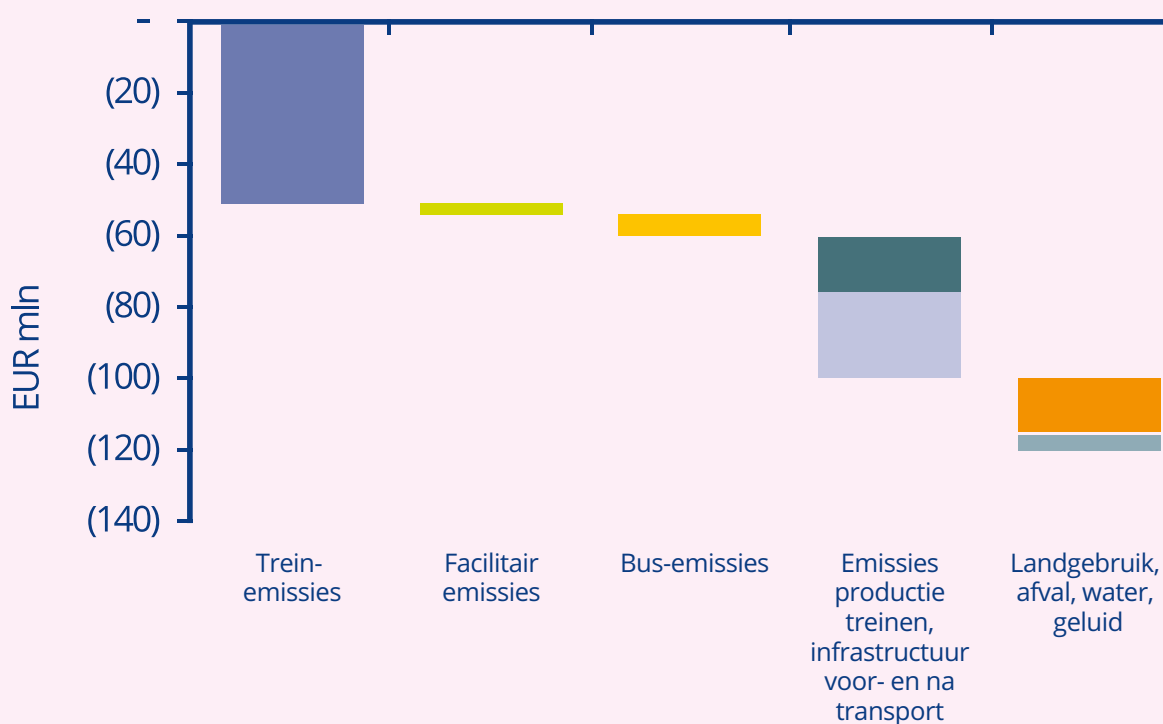
Ook willen we onze positieve impact ten aanzien van mobiliteit optimaliseren. De projecten op het gebied van "De reiziger staat op 1, 2, en 3" richten zich onder andere op het op tijd rijden, het voorkomen van volle treinen, maar ook het aangeen besteden van de reistijd.

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

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

De huidige negatieve milieu-impact bedraagt circa 120 miljoen

Negatieve milieu-impact



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

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

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

Vermeden emissies t.o.v. auto



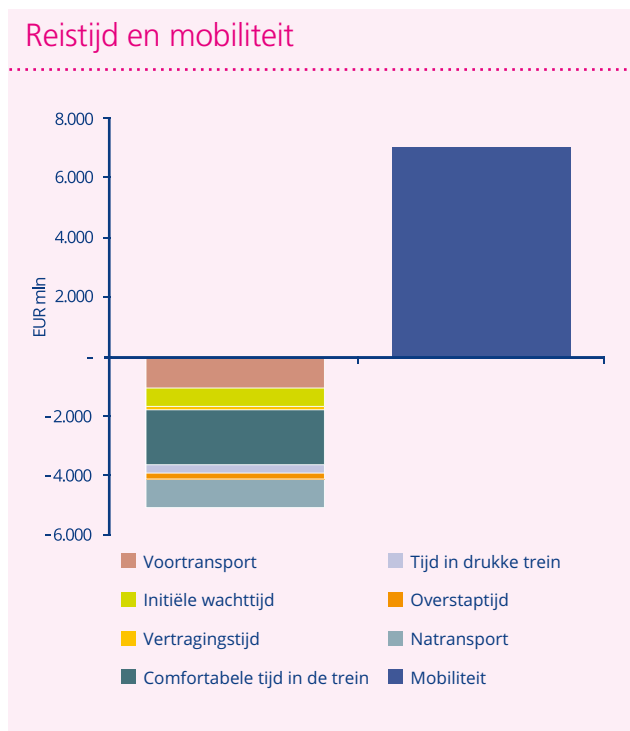
*T.o.v. 2013 is deze berekening o.a. uitgebreid door ook emissies mee te nemen die vrijkomen bij de productie van brandstoffen.

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

Resultaten sociaaleconomische impact door mobiliteit en reistijd

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

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



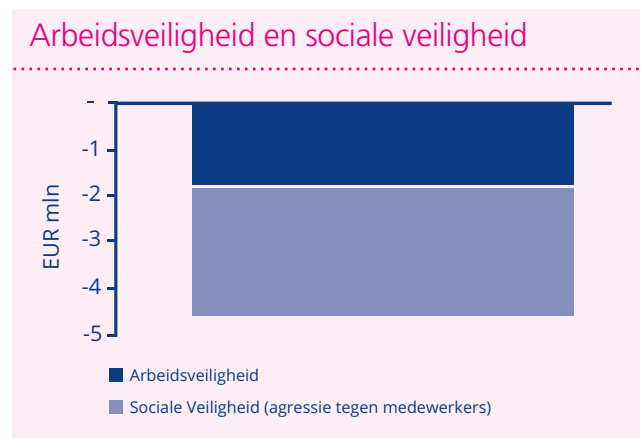
Reistijd van de deur-tot-deurreis leidt tot maatschappelijke kosten, omdat reizigers hun tijd niet naar behoefte kunnen besteden. Dit geldt in het bijzonder voor tijd door vertraging en tijd in drukke treinen. Maatschappelijke kosten van reistijd bedroegen ongeveer 5 miljard euro in 2014. Gedurende 2015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

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

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

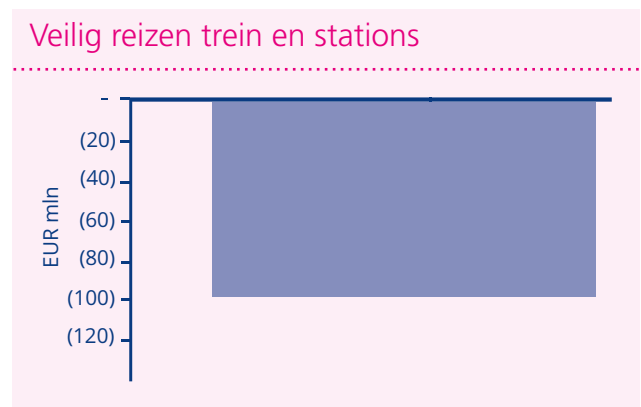
Resultaten sociaaleconomische impact door veiligheid

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



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

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

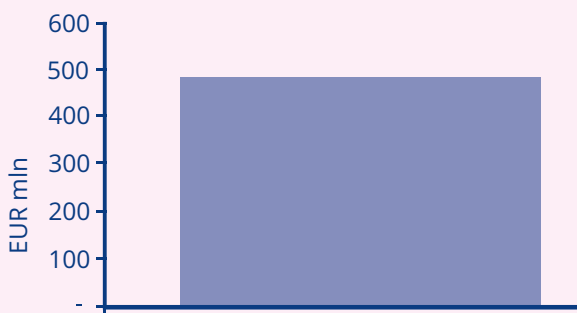


¹ Bron: Mobiliteitsbeeld 2014, Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, ministerie van Infrastructuur en Milieu

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

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

Veilig reizen t.o.v. auto



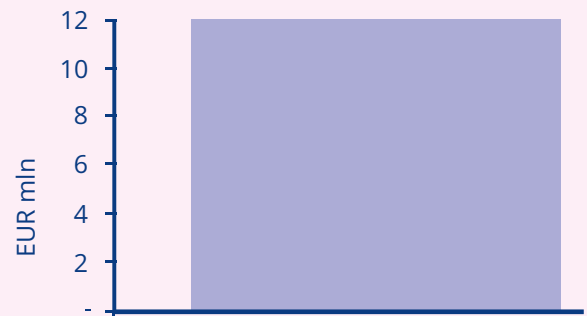
In het voor- en natransport is het aantal verkeersongevallen en de impact daarvan vele malen groter en bedroeg circa 100 miljoen euro. Ten opzichte van vervoer met de auto is reizen met de trein relatief veilig. We berekenen de positieve impact, bestaande uit vermeden ongelukken doordat voor de trein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

Resultaten sociaaleconomische impact door opleidingen, inzetbaarheid medewerkers en diversiteit

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

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

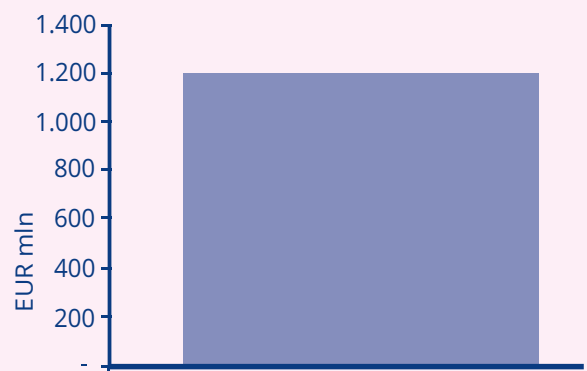
Opleidingen



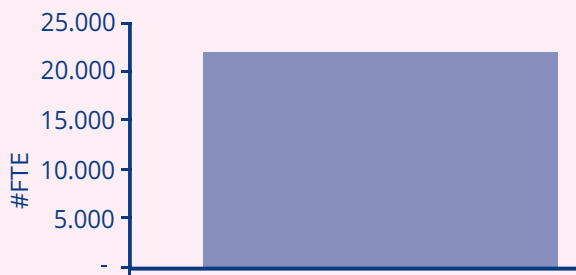
Arbeidsongeschiktheid heeft tot gevolg dat de inzetbaarheid van werknemers is beperkt. Dit heeft negatieve maatschappelijke kosten, doordat bijvoorbeeld ziektekosten en kosten voor uitkeringen stijgen en productiviteit en koopkracht afnemen. NS onderneemt verschillende activiteiten om deze impact te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

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

Bestedingen - indirecte toegevoegde waarde



Bestedingen - indirecte toegevoegde waarde



Resultaten sociaaleconomische impact door bestedingen en stations

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

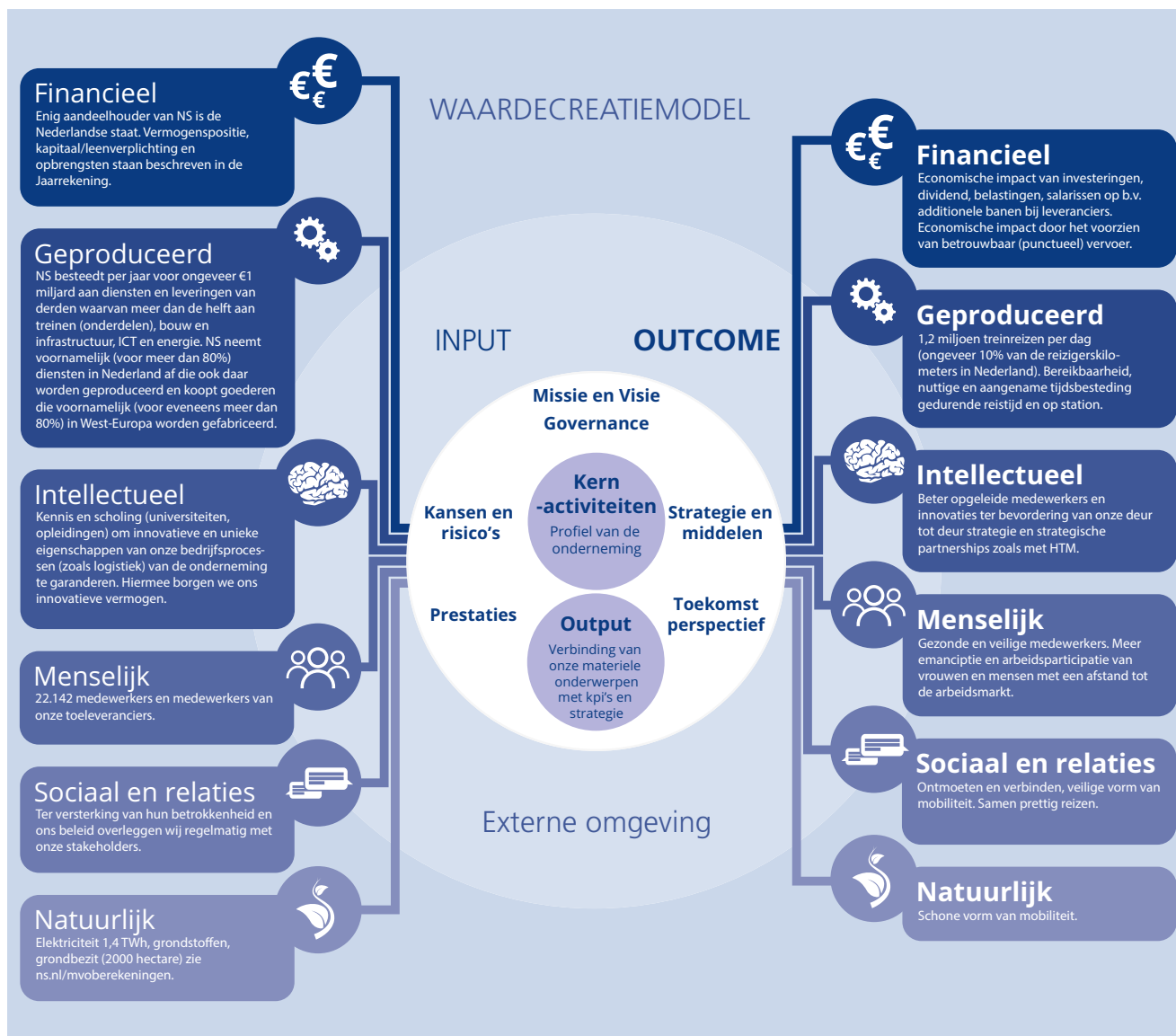
toegevoegde waarde en werkgelegenheid bij leveranciers. De economische baten bedroegen voor 2014 1,2 miljard euro aan toegevoegde waarde bij leveranciers ofwel ongeveer 22.500 banen. NS kan haar positieve maatschappelijke impact verder vergroten door duurzaam in te kopen, bijvoorbeeld voor grote inkoopcategorieën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

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

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

Methodologie, scope en uitgangspunten

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





9

Managen van risico's

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

Risicomanagementsysteem

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

Risicobereidheid en –toleranties

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

Risico-identificatie en -beheersing

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

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

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

Organisatie, governance en rapportage

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

Tools en IT-ondersteuning

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

Risicocultuur

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

Ambitie risicomanagement

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

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

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

Verklaring raad van bestuur

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

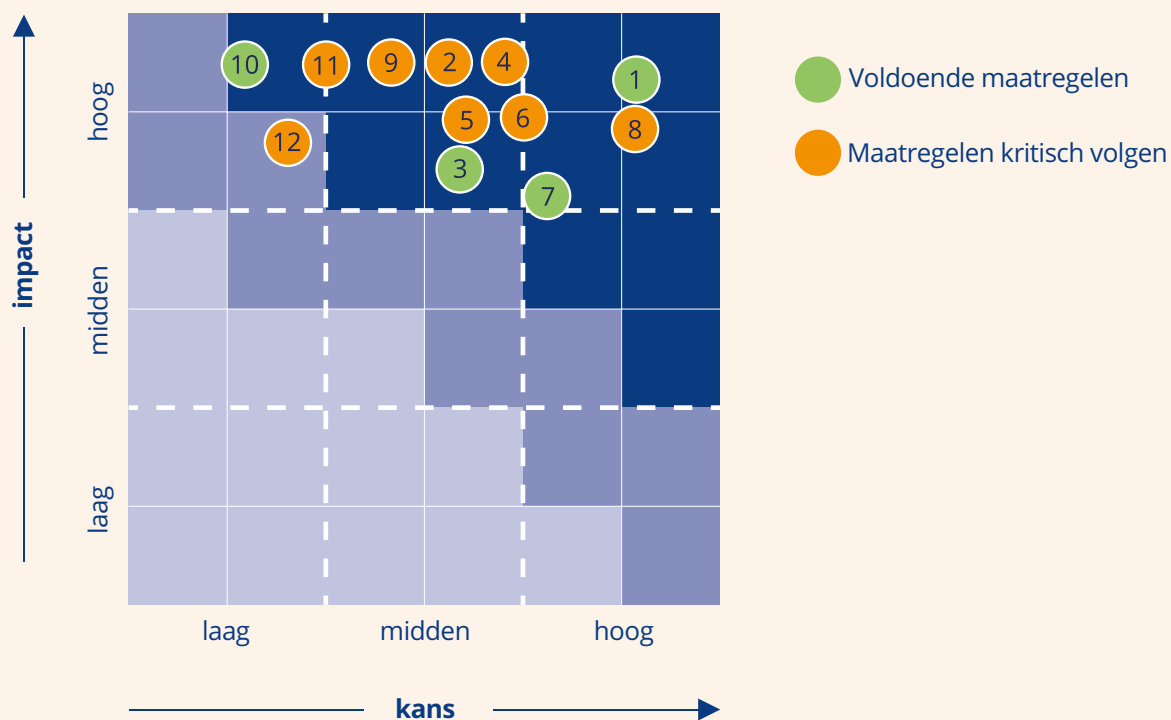
De raad van bestuur verklaart dat, voor zover bekend,

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

Toelichting belangrijkste risico's

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

Risicoschema



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

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

1. Complexiteit externe omgeving

Omschrijving

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

Toelichting

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

Maatregelen

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

Restrisico

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

2. Financiële positie NS

Omschrijving

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

Toelichting

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

Maatregelen

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

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

Restrisico

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

3. Internationale groeistrategie

Omschrijving

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

Toelichting

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

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

Maatregelen

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

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

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

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

Restrisico

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

4. Infrastructuur

Omschrijving

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

Toelichting

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

Maatregelen

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

Restrisico

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

5. Portfoliokeuzes

Omschrijving

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

Toelichting

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

Maatregelen

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

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

Restrisico

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

6. Implementatie HSL-aanbod

Omschrijving

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

Toelichting

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

Maatregelen

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

Restrisico

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

7. Grote verstoringen

Omschrijving

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

Toelichting

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

Maatregelen

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

Restrisico

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

8. Materieeltekort

Omschrijving

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

Toelichting

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

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

Maatregelen

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

Restrisico

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

9. Arbeidsonrust

Omschrijving

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

Toelichting op risico

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

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

Waar kan het risico impact op hebben?

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

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

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

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

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

Maatregelen

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

Restrisico

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

10. Veiligheidsincident

Omschrijving

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

Toelichting

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

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

Maatregelen

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

Restrisico

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

11. Terreurdreiging

Omschrijving

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

Toelichting

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

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

Maatregelen

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

Restrisico

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

12. ICT-continuïteit

Omschrijving

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

Toelichting

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

Cyberaanvallen gericht op de bedrijfskritische systemen van

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

Maatregelen

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

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

Restrisico

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



10

Corporate Governance

NV Nederlandse Spoorwegen

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

Aandeelhouder

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

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

Corporate Governance Code

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

Raad van bestuur

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

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

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

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

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

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

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

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

Executive Committee

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

Raad van commissarissen

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

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

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

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

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

Vanwege de omvang, de diversiteit en de complexiteit van de



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

Auditcommissie

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

Gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie

De remuneratie- en nominatiecommissie voert hun taken uit

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

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

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

Externe accountant

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

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

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

NS Audit

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

Organisatie van duurzaamheid

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

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

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

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

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

Ethics & Compliance

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

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

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

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

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

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

Zorg voor privacy

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



11

Vooruitblik
2015

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

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

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

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

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

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

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

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



12

Reikwijdte en
verslaggevings-
criteria

Integraal verslag

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

Verslaggevingscriteria

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

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

Indicatoren

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

Data over duurzaamheid

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

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

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

Reikwijdte

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

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

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

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

