



Ga mee...

NS Jaarverslag 2006

*NS gaat verder 4 • Vrij om te bewegen 12 • Volop keuze onderweg 18 •
Duurzaam en betrokken 24 • 2006 in vogelvlucht 30 • Verslag activiteiten 36 •
Financiën 63 • Jaarrekening 67 • Vijf jaren NS 114*



In 't kort

Het is onze ambitie om de beste dienstverlener aan reizigers in Europa te worden.

Met betrouwbaar en klantvriendelijk reizigersvervoer per trein, de ontwikkeling en exploitatie van vervoersknooppunten en een verscheidenheid aan diensten en voorzieningen in de reisketen van deur tot deur. Wij willen het hart van onze klanten veroveren door ervoor te zorgen dat zij hun tijd nuttig en aangenaam kunnen besteden. Openbaar vervoer is een onmisbare schakel in de mobiliteit. Met alleen al in Nederland meer dan 1,1 miljoen treinreizigers per dag speelt NS een belangrijke rol in de samenleving. Wij bundelen onze inspanningen rond één missie: meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel vervoeren via aantrekkelijke stations.

De hoofddoelstellingen bij het realiseren van onze missie zijn:

- op tijd rijden
- informatie verstrekken en service verlenen
- bijdragen aan sociale veiligheid
- voldoende vervoerscapaciteit creëren
- zorgen voor schone treinen en stations

met een voldoende rendement zodat de continuïteit van de onderneming op lange termijn gewaarborgd is.

NS in één oogopslag

NS verzorgt dagelijks 4.500 treinritten over een drukbereden spoor. Het bedrijf beheert 377 stations en ontwikkelt deze knooppunten van openbaar vervoer. Samen met partners in Duitsland, België en Frankrijk vervoert NS klanten ook naar

belangrijke steden in Europa. In Groot-Brittannië verzorgt NS-dochter NedRailways samen met partner Serco vervoer rond Liverpool (Merseyrail) en in Noord-Engeland (Northern Rail): in totaal 300.000 reizigers per dag via 500 stations.

Kerncijfers	2006	2005
Bedrijfsopbrengsten	3.846	3.474
Bedrijfsresultaat	310	288
Nettoresultaat	197	221
Investerings in (im)materiële vaste activa	372	371
Rendement (ROI)	3,7%	4,2%
Vervoersomvang in miljoenen reizigerskilometers	15.414	14.730
Punctualiteit ¹	84,8%	84,7%
Personeel fte ultimo	24.961	23.626

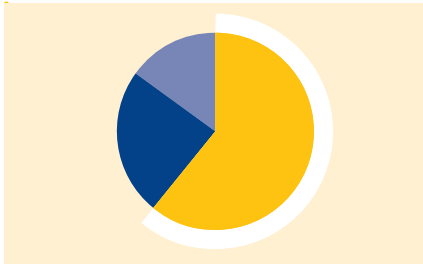
Bedragen in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld

¹ Treinen op het hoofdrailnet die op tijd aankomen of met een vertraging van minder dan drie minuten

Klantoordeel ¹	2006	2005
Algemeen oordeel reizen per trein	68	67
Op tijd rijden	39	40
Informatie bij ontregeling in de trein	48	47
Informatie bij ontregeling op het station	47	48
Sociale veiligheid	74	71
Zitplaatscapaciteit in de trein in de spits	71	70
Reinheid in de trein	54	55
Reinheid op de stations	53	52

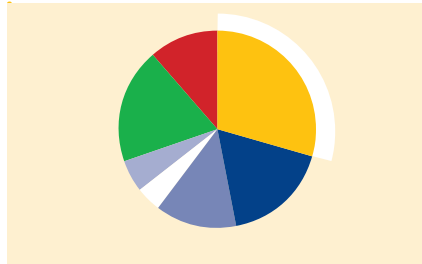
¹ % rapportcijfer 7 of hoger

Opbrengsten per segment



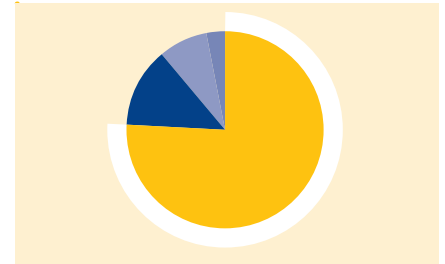
- Reizigersvervoer
- Knooppuntontwikkeling en -exploitatie
- Railinfra & bouw

Opbrengsten reizigersvervoer



- Losse kaartjes
- Abonnementen
- OV-studentenkaart
- Overig vervoer
- Internationaal reizigersvervoer
- Concessies buitenland
- Overig

Investerings per segment



- Reizigersvervoer
- Knooppuntontwikkeling en -exploitatie
- Railinfra & bouw
- Overige activiteiten

Segmentatie naar activiteiten

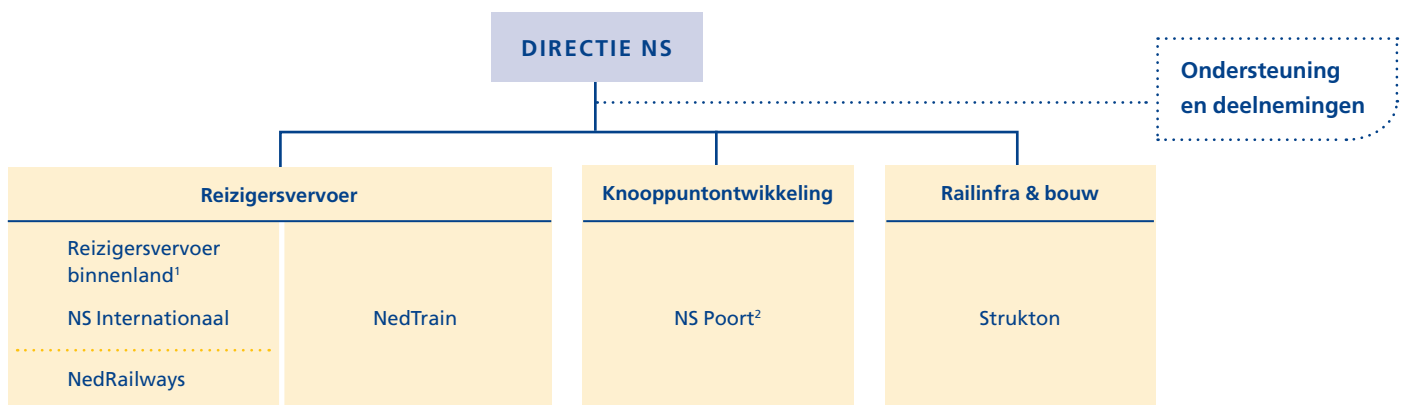
NS is actief in drie segmenten: Reizigersvervoer, Knooppuntontwikkeling en -exploitatie en Railinfra & bouw.

Binnen het segment Reizigersvervoer is NS Reizigers verantwoordelijk voor de uitvoering van het vervoer binnen Nederland en de daarmee samenhangende verkoop- en serviceactiviteiten. NS Internationaal voert het grensoverschrijdende reizigersvervoer uit. NS-dochter NedRailways verzorgt reizigersvervoer per trein in het buitenland en NedTrain het onderhoud van de treinen in Nederland.

Binnen het segment Knooppuntontwikkeling neemt NS Poort - de nieuwe combinatie van NS Stations en NS Vastgoed - het beheer en de exploitatie van de Nederlandse stations en de ontwikkeling r nd deze stations voor haar rekening.

Binnen het segment Railinfra & bouw werkt NS-dochter Strukton; het bedrijf neemt een leidende positie in op de spoorbouwmarkt.

De directie bestaat uit dr ir A.W. Veenman, ir A. Meerstadt MBA en drs M. Niggebrugge. Naast de NS-directie zijn de volgende directeuren van bedrijfsonderdelen lid van de NS-groepsraad en nauw betrokken bij de aansturing van de gehele onderneming: ir A. van As (NedTrain), mevrouw drs P.G. Boumeester (NS Poort), drs J.P.B. Huberts (Reizigersvervoer binnenland) en ir M.C.J. van Roozendaal (NS Internationaal). Tevens zijn drs C. Blokland (Personeel en Organisatie) en drs M.J. Noy (OV-chipkaart en poortjes) lid van de NS-groepsraad.



¹ Waarin NS Reizigers en NS Commercie

² Waarin NS Stations, NS Vastgoed en NS Commercie Stationsontwikkeling



A man with grey hair, wearing a tan jacket over a dark blue polo shirt and dark trousers, stands in the foreground on the right, looking towards the left. He is in an underwater tunnel with a large, curved glass aquarium tank in the background. The tank is filled with clear blue water and contains various marine life, including a large shark swimming near the surface. The tunnel floor is a light-colored, smooth surface with several recessed lights that cast a warm glow. In the background, other visitors are visible, including a man with a backpack and a child. The overall atmosphere is serene and educational.

'En dat op 10
minuten van
het station'

De trein stopt midden in de stad.





De investeringen in mensen, nieuwe vormen van dienstverlening en materieel werpen hun vruchten af. Het aantal klanten groeit. Wij krijgen van hen een dikke voldoende en behoren qua prestaties bij de top drie van Europa. Daarbij is ook ons financieel resultaat verder verbeterd.

Tevreden klanten zijn de primaire maatstaf voor het succes van NS.

Directie aan het woord

NS gaat verder



Er is in de afgelopen periode veel bereikt en wij willen nog verder gaan. Verder naar een toekomst waarin NS, samen met de ketenpartners in het openbaar vervoer, maar ook in wisselwerking met de auto, een beslissende bijdrage kan leveren aan de mobiliteit en daarmee aan de economie en leefbaarheid. Een toekomst waarin reizigers vrij zijn om te bewegen en belemmeringen zijn weggenomen. Wij kijken daarbij verder dan vandaag, voorbij de trein en verder dan Nederland. Met onze hoogwaardige vervoer-, verblijf-, onderhouds- en bouw-diensten zijn wij in staat innovatieve producten en diensten te ontwikkelen waar onze klanten behoefte aan hebben.

De trein gaat vooruit

Steeds meer mensen kiezen voor de trein. In Nederland groeide het aantal reizigers in 2006 met 5%. Dankzij een aantrekken-de economie, meer files op de wegen

maar vooral dankzij ons aanbod: meer service en kwaliteit rond trein en station. De trein gaat vooruit in alle opzichten.

Wij voorzien dat het treinverkeer de komende tien jaar met circa 30% groeit. Het treinvervoer vergroot zijn mobiliteits-aandeel. NS zal dus een krachtiger rol gaan vervullen in de mobiliteit en bereikbaarheid in Nederland en het mogelijk maken dat mensen elkaar blijven ontmoeten.

Vrij om te bewegen

Mobiliteit is onmisbaar voor de economie en het welzijn. Economische groei gaat gepaard met mobiliteitsgroei, maar die zorgt er tegelijk voor dat onze steden moeilijker te bereiken zijn. Het openbaar vervoer kan bijdragen aan een duurzame oplossing van dit vraagstuk, zeker wanneer de verschillende vervoersmogelijkheden nog beter op elkaar aansluiten. Het landelijke spoorstelsel is de ruggegraat van zo'n OV-netwerk. De reiziger van de toekomst wil kunnen

kiezen uit aantrekkelijke alternatieven. Vrij zijn om auto en trein complementair bij zijn reis te betrekken. Hij of zij moet kunnen vertrouwen op een hoogfrequent spoorstelsel op de drukste trajecten, in combinatie met naadloos aansluitend openbaar vervoer en voldoende 'wissels' met het wegverkeer. NS wil het eenvoudig omschakelen tussen de verschillende vervoermiddelen bevorderen. Hiertoe hebben wij in november 2006 de visie 'Vrij om te bewegen' gepubliceerd, een verkenning van mobiliteit anno 2020. Het perspectief: een geïntegreerd netwerk van auto en openbaar vervoer dat efficiënte en comfortabele reismogelijkheden biedt. Met hoge treinfrequenties (zes keer per uur) en snelheden (tot 160 km per uur en tot 250 km per uur op het hogesnelheidsstraject). Met gemakkelijke overstaplocaties. En met inzet van een innovatief en proactief reisinformatiesysteem, dat de weg wijst en verschillende vervoersopties optimaal combineert. Mobiel, *real time* en afgestemd op individuele agenda's. →



→ Zonder grenzen

Europa heeft gekozen voor een liberalisering van de spoorwegmarkt. In dit kader heeft ook NS zich inmiddels ontwikkeld op internationaal terrein. Via NS-dochter NedRailways zijn wij op grote schaal actief in het regionale en stadsgewestelijke treinvervoer in Noord-Engeland.

Ons gezamenlijk dochterbedrijf met KLM, High Speed Alliance (HSA), brengt in de komende jaren steden als Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Breda, Brussel en Parijs dicht bij elkaar. Samen met andere Europese spoorwegondernemingen heeft NS in 2006 het samenwerkingsverband Railteam tot stand gebracht.

De deelnemers, de Nederlandse,

Klantwaardering als maatstaf voor succes

Het is onze ambitie te behoren tot de beste spoorbedrijven van Europa met betrouwbaar en klantvriendelijk reizigersvervoer per trein. Onze aanpak om de dienstverlening via het nastreven van vijf hoofddoelstellingen te verbeteren levert duidelijk resultaat op en blijft dus onverkort van kracht. Het aantal klanten dat onze dienstverlening met een 7 of hoger waardeert nam het afgelopen jaar wederom toe, en wel van 67% naar 68% bij sterke groei van het aantal reizigers. Onze klanten vinden met name onze treinen en stations veel schoner en veiliger dan vijf jaar geleden. Ook waarderen zij de extra zitplaatsen in de spits. Op sommige onderdelen van de dienstverlening blijven de prestaties echter nog achter. Het op tijd rijden blijft - mede door de grote toename van het aantal reizigers - enigszins onder onze doelstellingen en hetzelfde geldt voor de klantoordelen over informatie bij vertragingen en klantgerichtheid van de medewerkers. Verdere stappen vooruit zijn hier absoluut noodzakelijk. Wij hebben in 2006 dan ook besloten fors te investeren in nieuwe, innovatieve reisinformatiesystemen die op de stations en in de trein aan klanten actuele reisinformatie zullen verschaffen.

“NS draagt bij aan een duurzame oplossing van het bereikbaarheidsvraagstuk.” Aad Veenman

Belgische, Franse, Duitse, Zwitserse en Oostenrijkse spoorbedrijven plus Thalys en Eurostar, gaan hun klanten kwaliteitsstandaarden voor het hogesnelheidstreinverkeer bieden én een naadloze overstap. Ook hier gaat de trein vooruit.

Strategie

Wat is onze visie?

- De klant moet vrij kunnen kiezen uit verschillende vormen van vervoer. Hij kiest niet uitsluitend voor auto, fiets, bus, tram, metro of trein, maar ziet het liefst goed op elkaar afgestemde oplossingen voor zijn reisbehoeften. De tijd onderweg wil hij nuttig en aangenaam kunnen besteden. 'Reistijd wordt eigentijd'.
- De trein zal voor nog veel meer mensen een aantrekkelijk alternatief worden, vooral via goede aansluitingen met andere vormen van openbaar vervoer, goede fiets- en parkeervoorzieningen en in wisselwerking met de auto. De stations ontwikkelen zich in hun omgeving tot een kloppend hart in de stad. Een plek van aankomst en vertrek, waar het eveneens goed wonen, werken en recreëren is.
- NS is hiermee een essentiële schakel in de bereikbaarheid en vitaliteit van Nederland. NS heeft een belangrijke publieke betekenis, als dienstverlener in reizigersvervoer per spoor en in de ontwikkeling van aantrekkelijke stations- en ontmoetingsgebieden.
- NS wil een toonaangevende speler in Europa zijn met een

breed pakket aan diensten. In de liberaliserende EU-markt wil NS met internationale partners expertise uitwisselen en verzilveren, om - over de landsgrenzen heen - onze klanten van dienst te zijn en groei mogelijk te maken.

Waar staan wij?

- De wereld om ons heen is in beweging. Klant en samenleving vragen om meer kwaliteit, mobiliteit, ruimte, veiligheid en bewegingsvrijheid. NS speelt hierop in, onder meer met nieuwe technieken, hogere snelheden, snellere informatie en verkoop. Stations gaan tegelijk meer mogelijkheden bieden voor ontspanning, consumptie en vertier.
- Wij werken op één van de drukst bereiden spoorwegnetten van Europa, met achterstanden in het onderhoud. Een extra kwaliteitsimpuls is nodig om meer treinen betrouwbaarder te laten rijden.
- Wij kennen de grenzen van ons speelveld in Nederland en Europa. Deze worden bepaald door politieke randvoorwaarden, zoals spoorwetgeving en concessievoorwaarden, maar ook door nieuwe inzichten op het gebied van milieu en ruimtelijke ordening.

Goed inspelen op de reizigersgroei vraagt grote inspanningen van het bedrijf.

Ons doel is niet alleen meer, maar ook meer tevreden klanten te vervoeren.

De klantgerichtheid van de medewerkers is hierbij van doorslaggevend belang: die bepaalt voor reizigers uiteindelijk het gezicht van NS. Via programma's als 'Laat je zien, laat je horen' en 'Grensverleggend leren' stimuleren wij het gastheerschap van onze medewerkers. NS bestelde aan het einde van 2006 voor € 433 miljoen 200 dubbeldeksrijtuigen om bij verdergaande groei de reizigers van treincapaciteit en -kwaliteit te kunnen voorzien.

Tevreden klanten zijn de primaire maatstaf voor het succes van NS.

Onze prestaties op grond van de vervoerconcessie worden in 2007 voor wat betreft de aspecten 'sociale veiligheid' en 'reinheid' al beoordeeld op basis van metingen naar klanttevredenheid.

Met het steeds intensievere treinverkeer wordt wel duidelijk waar de kwaliteit, capaciteit en flexibiliteit van de spoorinfrastructuur nog onder de maat blijven.

In 2006 heeft NS samen met ProRail en de goederenvervoerders dan ook aangedrongen op het wegnemen van die knelpunten. Daartoe is een Landelijke Netwerkanalyse Spoor opgesteld.

Midden in de maatschappij

Alleen al in Nederland vervoeren wij meer dan een miljoen reizigers per dag. Wij zijn ons bewust van onze belangrijke publieke rol en uiteraard baseren wij onze besluiten op klantaspecten en op bedrijfseconomische overwegingen. Bij deze besluitvorming betrekken wij onze stakeholders



“Met buitenlandse collega's verbinden wij hogesnelheidsnetwerken voor onze klanten.” Bert Meerstadt

en wegen de maatschappelijke effecten voortdurend mee. Met milieuvriendelijk en ruimte-efficiënt treinvervoer dragen wij op zichzelf al bij aan de leefbaarheid en bereikbaarheid van het land. Een groeiend aandeel van het treinverkeer is dan ook noodzakelijk om de groei van de mobiliteit op duurzame wijze op te vangen. Bijvoorbeeld door efficiënt om te springen met ons energiegebruik of door het bouwen van kantoren en publieke voorzieningen rond stations. Maar ook door openheid en een permanente dialoog met alle betrokkenen. NS overlegt dan ook met veel maatschappelijke partijen, overheidsorganisaties en politiek. →

De komende jaren investeren wij honderden miljoenen euro's in treinen en stations.”



Marcel Niggebrugge

Waarheen bewegen wij?

- Onze koers van de afgelopen vier jaar, 'service voorop, kosten omlaag' met focus op vijf hoofddoelstellingen, bracht de kwaliteit van onze dienstverlening beter op orde, maakte ons bedrijf financieel gezonder en zorgde voor groei in het aantal reizigers, voor groei van de dienstverlening en bedrijvigheid op de stations. Wij houden deze koers vast omdat hij een basisvoorwaarde is voor de continuïteit van onze dienstverlening.

- NS wil in de toekomst, nog meer dan nu, een brede, klantgeoriënteerde en betrouwbare dienstverlener zijn. Een bedrijf met een belangrijke publieke betekenis, dat samen met partners reizen van deur-tot-deur faciliteert, multi-modale vervoersoplossingen biedt, de treinreis verzorgt en in samenhang daarmee knooppunten van (openbaar) vervoer exploiteert.

- Met onze diverse en hoogwaardige vormen van dienstverlening geven wij niet alleen een antwoord op maatschappelijke vraagstukken, maar voegen wij ook meerwaarde toe aan de beleving van onze klanten. Ons streven is dat 70% van onze klanten ons vanaf 2008 minimaal een rapportcijfer 7 of hoger geeft. Op onderdelen

van onze dienstverlening zijn onze verbeterdoelen vastgelegd in het Vervoerplan 2007. Op basis van groei, verdere kwaliteitsverbetering en verbreding van onze dienstverlening willen wij onze concessie voor het Nederlandse hoofdrailnet ook in 2015 en daarna uitvoeren. Wij streven naar de daarvoor benodigde 'license to operate' van zowel politiek als samenleving.

- Als onderneming met de ambitie om de beste dienstverlener in zijn soort van Europa te worden, streven wij ernaar te behoren bij de goede werkgevers van Nederland. Om te kunnen blijven investeren in groei en kwaliteit is een rendement op onze investeringen (ROI) van tenminste 7% na belasting noodzakelijk.

- Als relatief kleine Europese speler gaan wij in gebieden waar wij zelf minder thuis zijn of rond bepaalde competenties partnerships en allianties aan met excellente ondernemingen in binnen- en buitenland.

- Om zo klantgericht mogelijk te kunnen werken bundelen wij onze bedrijfsonderdelen logisch rond samenhangende processen op de gebieden materieelonderhoud, reizigersvervoer, knooppuntontwikkeling en railinfra & bouw.

→ Waarborgen voor continuïteit

De financiële resultaten ontwikkelen zich goed. Het bedrijfsresultaat stijgt met 8% tot € 310 miljoen. De groei van het reizigersvervoer is daarin een belangrijke positieve factor. Eveneens is de omzet uit retail en horeca gestegen. Ook de vastgoed- en bouwactiviteiten dragen bij aan het resultaat. Het rendement ontwikkelde zich in de afgelopen jaren positief hetgeen ook noodzakelijk is om de continuïteit op lange termijn te kunnen waarborgen. Zo maakt ook de snelle groei van het aantal klanten het noodzakelijk te kunnen beschikken over middelen om te investeren. De komende jaren willen wij

nog eens vele honderden miljoenen euro's investeren in nieuwe treinen en in de renovatie van bestaande treinen. In dit verslagjaar is besloten € 112,5 miljoen te investeren in de ontwikkeling van de zogenoemde sleutelprojecten, de zes grote stations die worden voorbereid op de komst van de hogesnelheidstreinen. Ook op andere knooppunten waar grote reizigersstromen samenkomen, zijn extra voorzieningen nodig.

Blijvend in beweging

Binnen het reizigersbedrijf is met de succesvolle start van de nieuwe dienstregeling per 10 december 2006 een basis gelegd

voor verdere groei en een betere dienstverlening aan de klant in de komende jaren. De nieuwe opzet komt volledig tot zijn recht in 2009, als de Hogesnelheidslijn-Zuid en de Betuweroute volledig in gebruik zijn genomen. De introductie van de OV-chipkaart en de toegangspoortjes zullen bijdragen aan meer reisgemak en veiligheid. NS kiest voor een beheerste, stapsgewijze invoering van de OV-chipkaart. In 2006 zijn de OV-chipkaart en de bijbehorende toegangspoortjes beproefd op de Hoekse Lijn.

Stations om bij stil te staan

Op stations is het steeds aangenamer

Dit schema biedt een overzicht van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de onderneming. Wij geven aan hoe wij de sterktes en zwaktes aanwenden om kansen te benutten en bedreigingen te minimaliseren.

Sterkten

- Sterke positie in reizigersvervoer per trein in Nederland, in de exploitatie en ontwikkeling van stations en vastgoed rond stations en in railinfraonderhoud
- Financieel solide

Wat doen wij hiermee? Wij benutten deze kracht om onze positie verder uit te bouwen in kansrijke gebieden via groei met nieuwe vormen van dienstverlening op stations en de realisatie van vastgoed- en bouwprojecten rond stations. Om onze positie in reizigersvervoer verder te versterken bieden of faciliteren wij multi-modale reisconcepten en andere voorzieningen in de reisketen van deur-tot-deur. Wij gebruiken onze financiële positie voor investeringen in kwaliteitsverbeteringen, nieuwe treinen en knooppuntontwikkelingen. Wij ontwikkelen innovatieve technieken om in treinen toe te passen en om het steeds intensiever bereden spoorwegnet efficiënter te kunnen onderhouden.

Kansen

- Toenemend belang van spoorvervoer voor duurzame mobiliteit en bereikbaarheid
- De vernieuwing van de grote stations
- Liberalisering van het spoorvervoer
- Internationalisatie

Wat doen wij hiermee? Wij vergroten de maatschappelijke meerwaarde van onze sterke kerncompetenties door uitbreiding van onze capaciteit, verhoging van frequenties en versnelling van treinen en het realiseren van aantrekkelijke overstappunten voor automobilisten aan de rand van de Randstad. Wij scheppen dynamische, multifunctionele verblijfslocaties rond stations en verkeersknooppunten. Op basis van ervaring in Nederland en Engeland bieden wij op vervoerconcessies in het buitenland. Wij sluiten aan op het Europese netwerk van hogesnelheidslijnen.

Zwakten

- Laag rendement van reizigersvervoer per trein
- Afhankelijkheid van de infrabeheerder
- Afhankelijkheid van veel betrokken partijen bij stationsontwikkeling

Wat doen wij hiermee? Wij verbeteren ons rendement via (marketing-) inspanningen ter vergroting van de bezettingsgraad in de daluren en verlaging van de kosten door slimmer in te kopen en efficiënter te werken. Wij werken nauw samen met ProRail en andere betrokken partners en sluiten zonodig allianties om gezamenlijk efficiënter te werken en in te spelen op nieuwe kansen die stationsvernieuwing, liberalisering en internationalisatie bieden.

Bedreigingen

- Verlies concessie Nederlandse hoofdrailnet in 2015 bij nieuwe aanbesteding
- Grenzen aan de groei in de spits (treinen, spoorinfrastructuur)

Wat doen wij hiermee? Naast voldoen aan de eisen van het vervoerplan willen wij onze dienstverlening uitbreiden en excellent uitvoeren, opdat NS haar 'license to operate' door politiek en samenleving gegund krijgt. Wij willen blijven investeren in onze vervoercapaciteit. Bij de overheid benadrukken wij het belang van de capaciteit en kwaliteit van de spoorinfrastructuur die nodig zijn om aan vragen vanuit de markt te kunnen blijven voldoen.

vertoeven. Op grote stations combineren wij de winkels, vergader- en horecavoorzieningen zo aantrekkelijk mogelijk in 'werelden', met elk hun eigen sfeer en belevingswaarde. Met nieuwe food- en non-foodformules willen wij ook gehaaste klanten onderweg verrassen. Via vastgoedontwikkelingen op en rond stations proberen wij een goede balans te scheppen tussen wonen, werken en recreëren, zodat de stationsomgeving in toenemende mate eigentijds, dynamisch, aangenaam, leefbaar en veilig wordt en blijft.

Materieel, Railinfra & bouw

Ons treinonderhoudsbedrijf NedTrain voerde in het afgelopen jaar tal van verbeteringen door. Het bedrijf werkt nu 7 x 24 uur per week. In de werkplaatsen in Haarlem en Amsterdam (Watergraafsmeer) zijn nieuwe hallen in aanbouw genomen. Dochter Strukton heeft in het afgelopen jaar haar dienstverlening in Nederland verbreed en haar activiteiten op het gebied van spooraanleg en onderhoud verder uitgebreid in andere Europese landen. Het bedrijf vervult een belangrijke rol met haar kennis en innoverend vermogen op het gebied van railinfra-toepassingen, civiele bouw en integrale projecten. Strukton is voor NS een logische en belangrijke partner, zowel bij onze vastgoedontwikkeling als in ons streven naar een betrouwbaarder railinfrastructuur.

Dank aan alle medewerkers

In 2006 en de afgelopen jaren is veel bereikt om trots op te zijn. Door de passie en het vakmanschap van 25.000 medewerkers krijgt ons werk inhoud. Met hun inzet, kennis en vakmanschap kunnen wij de toekomst met vertrouwen tegemoet zien. Wij danken onze medewerkers hiervoor.

NS gaat verder

NS gaat verder. Verder naar een toekomst waarin wij, samen met de ketenpartners in het openbaar vervoer, maar ook in wisselwerking met de auto, een belangrijke bijdrage leveren aan de mobiliteit van deur-tot-deur en daarmee aan de economie en leefbaarheid.

Verder in verbetering van onze dienstverlening in de meest brede zin in, aan en rondom het spoor en de stations. Verder met leren van concessies in het buitenland. En zeker ook verder in het in contact staan met onze klanten, het luisteren naar



hun wensen en het sturen op hun waarde-ringscijfers.

Verder gaan is nodig om onze ambitie - het beste spoorbedrijf van Europa te worden - te realiseren.

Wij beseffen dat de markt in beweging is, ook door nieuwe toetreders. Kostenbeheersing, efficiency en logische allianties met derden zijn daarom belangrijk om verder te kunnen.

In 2006 hebben wij ook stappen gezet naar een nieuwe NS-organisatie die vanaf 2007 efficiënter en beter kan inspelen op klantbehoeften.

Utrecht, 13 februari 2007
De Directie

Dr ir A.W. Veenman
Ir A. Meerstadt MBA
Drs M. Niggebrugge





A man in a light pink shirt is shown in profile, looking out a window. The window has a dark grid pattern. The background is a soft, out-of-focus light green. A dotted white line frames the text on the left side of the image.

'Een uur in de file... dacht 't niet'

*Door extra service via NS-Business Card zijn auto
en trein perfect te combineren.*

Mensen willen reizen

Mensen willen zich vrij kunnen bewegen. Het hoort bij onze samenleving. Het is een randvoorwaarde voor een groeiende economie. Maar hoe houden wij Nederland in beweging? Het wordt steeds drukker. Wij staan steeds vaker in de file. Daarom zoeken wij nieuwe, slimme mogelijkheden. Creëren wij combinaties die ons de ruimte geven. NS neemt het voortouw. Wie gaat er mee? Een interview met de NS-directie over de 'Visie 2020'.

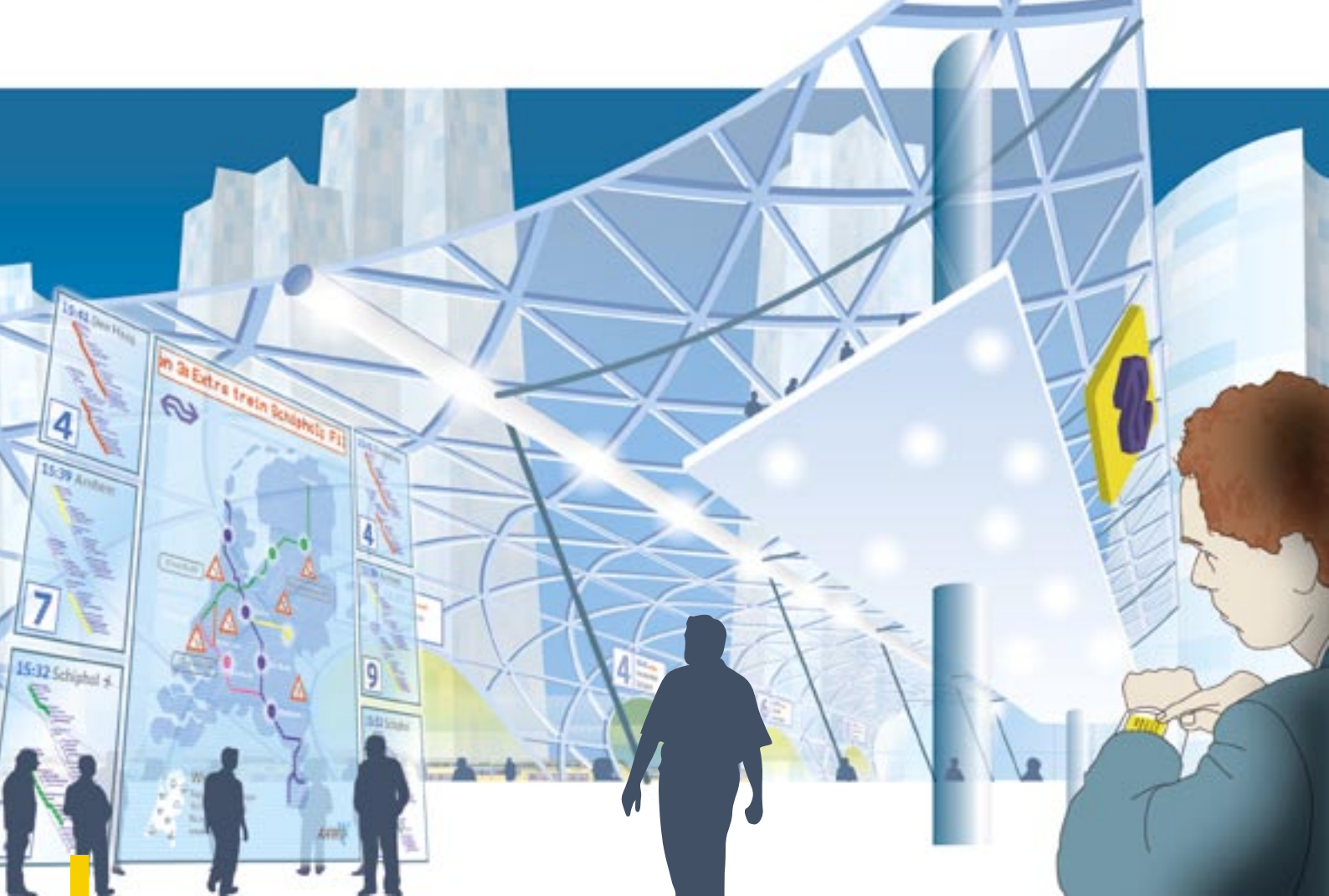


Visie 2020

Vrij om te

De visie van NS draait om de juiste combinaties van eigen en openbaar vervoer.

Het realiseren van een naadloze aansluiting van trein, auto, bus, tram, metro en fiets op elkaar. Ze logisch op elkaar afstemmen en integreren tot één systeem, dat antwoord biedt op een behoefte van de maatschappij: de voortdurend groeiende vraag naar snelle en efficiënte vervoermogelijkheden.



bewegen

W

at je ziet,” zegt Bert Meerstadt, “is dat een groot deel van Nederland zich ontwikkelt van een dichtbevolkt land naar een dunbevolkte stad. Een stedelijke agglomeratie met een steeds groeiend aantal vervoersbewegingen.

Op de drukste punten, in de Randstad, maar ook rond economische centra daarbuiten, lopen wij inmiddels vast. En dat heeft een domino-effect naar de rest van het land. Sinds het jaar 2000 is de filedruk met 26% toegenomen; in 2006 weer met 7,2% ten opzichte van 2005(*). Om toch aan de groeiende vraag naar ‘beweging’ te kunnen voldoen, is een belangrijkere rol van het openbaar vervoer wenselijk. Maar mensen de auto uitjagen? Dat werkt niet. En dat willen wij ook niet.

Daarom werken wij aan een toekomst waarin je veel gemakkelijker kunt overstappen van het ene vervoermiddel op het andere. Zodat je bijvoorbeeld vóór een filegevoelig gebied je auto veilig kunt parkeren bij een station. Met een trein die iedere tien

minuten komt, zonder onnodige wachttijd. En die je comfortabel en snel op je bestemming brengt.”

Vrij om te gaan en te staan

Aad Veenman schetst een perspectief, waarbij de reiziger - mede dankzij eigentijdse informatietechnologie - van moment tot moment kan kiezen welke vorm van vervoer het meest efficiënt is. “Via je mobiele telefoon heb je de reis die je maken wilt ingetoetst. Het systeem vertelt je *real time* hóe je die reis het beste maakt. Signaleert files en geeft alternatieven. Vertelt hoe je kunt parkeren en waar je, in de stad, met de tram of bus verder kunt. Het is ook realistisch. Het zal je - als de auto de beste oplossing is - niet met de trein sturen.

Technisch zou het nu al kunnen: van minuut tot minuut je reis van deur-tot-deur plannen, onbelemmerd, vrij om te gaan en staan. Maar om het ook wérkelijk mogelijk te maken, zullen wij van nu tot aan 2020 moeten bouwen aan de integratie van vervoersstromen. De wisselwerking tussen auto, trein en streekvervoer →

(*) Bron: cijfers VerkeersInformatieDienst VID; 01-01-2007.



ANWB

“Soms is de auto handig, soms het OV, soms de fiets. Maar steeds vaker een combinatie. Het vervoer is geen doel op zich, maar faciliteert. Het gaat om wat we gaan doen. ANWB werkt aan een soepele overstap van particulier naar collectief vervoer. Dat bepaalt de kwaliteit van de verplaatsing en het plezier van de activiteit.”

Guido van Woerkom, hoofddirecteur ANWB

→ moeten optimaliseren, en daarbij ook taxi, fiets en vliegtuig niet vergeten. Als wij zo synergie bereiken, kunnen wij in Nederland de bereikbaarheid en mobiliteit nog enorm vergroten. En dus groeien in economische vooruitgang en levenskwaliteit, omdat gemak, comfort en keuzevrijheid in reizen dan hand in hand gaan. Wij zijn dan vrijer om te bewegen, op een aangename manier.”

Ambitieuw maar realistisch

Wat is er nodig om de visie van NS op het mobiliteitsvraagstuk te laten slagen? Volgens Marcel Niggebrugge zijn er drie kritische succesfactoren: een hoogfrequent spoorstelsel (dus veel treinen met korte wachttijden) op de drukste trajecten, moeiteloos aansluitend op het openbaar vervoer en voldoende ‘wissels’ met het wegverkeer op strategische locaties. “Je zou kunnen zeggen,” vervolgt hij, “dat het openbaar vervoer de reiziger gaat opzoeken in plaats van andersom: de trein stopt straks niet alleen op de bekende stations in stadscentra, maar ook langs de snelweg. Hij rijdt niet alleen van A naar B, maar sluit qua rijtijden en bereikbaarheid aan op ander vervoer.” Meerstadt: “En dat alles hoogfrequent en met hoge snelheid. Dat zijn de belangrijkste ingrediënten. Daarbij gelden wel onmisbare randvoorwaarden, zoals ruime en veilige parkeergelegenheden op de overstappunten, stations van de toekomst

waar je kunt werken, winkelen en recreëren, volop fietsenstallingen en aantrekkelijke ‘hubs’ naar bus, metro en tram. Op de nieuwe stations is alles aanwezig dat bij het leven van 2020 hoort. Kinderopvang en supermarkten, leishops en restaurants, fitnesscentra en theater, nieuwscentra en kantoren, autowasserettes en lounges voor mobiel zakendoen.

Daarmee realiseer je een vloeiend, geïntegreerd vervoersstelsel dat, in combinatie met een mobiele routeplanner, iedere reis op elk moment aankant. Onafhankelijk van welke vervoersmiddelen je inzet. En individueel gestuurd, want iedereen heeft een andere reis. Een mooi perspectief, dat ambitieus maar realistisch is en werkelijk soelaas biedt voor de huidige problematiek.”

Beweging én beleving

Veenman: “Het gaat in onze visie niet alleen om ratio en effectiviteit. Wij moeten toe naar een situatie waarin reizen met het openbaar vervoer juist ook qua beleving een positieve ervaring is. Dat laatste is essentieel, want waarom kiezen mensen, ondanks alle files, toch vaak voor de auto? Omdat die je het prettige gevoel van ‘vrijheid-en-toch-thuis’ geeft. En je vervoert van deur tot deur.” “De auto is geladen met positieve emotie,” verklaart Niggebrugge. Het openbaar vervoer, wat ons betreft in elk geval de



TomTom

“Net als NS wil ook TomTom eraan bijdragen dat mensen steeds makkelijker sneller, leuker en veiliger hun bestemming bereiken, ongeacht hoe ze dat doen. Betrouwbare reistijden, gekoppeld aan interactieve en persoonlijke navigatiediensten zijn de basis om op elk gewenst moment verschillende alternatieven met de auto, het openbaar vervoer of combinaties hiervan overzichtelijk te kunnen presenteren via onze producten. Voorheen gescheiden werelden komen samen: onder andere die van NS en TomTom. Dat biedt uitzicht op interessante matches waarvoor wij altijd open staan.”

Alexander Ribbink, COO TomTom

Trendwatcher

“Het NS-station van morgen wordt één van de belangrijkste ontmoetingsplekken in deze eeuw. Je kunt er eten, winkelen, wonen, fitnessen en vooral mensen kijken. Iedereen komt elkaar tegen en jij ziet iedereen. Forensen en toeristen, businesstypes en studenten, dagjesmensen en globetrotters, thuiswerkers en uitgaanspubliek. Maar je kunt ook overstappen, opstappen, uitstappen en gaan stappen. De hogesnelheidstrein staat klaar voor een razendsnelle reis naar Zuid-Frankrijk, je fiets voor een ritje door de stad.”

Adjedj Bakas, trendwatcher, auteur van het boek *Megatrends Europe* en algemeen directeur van Dexter Communicatie



“Onderweg real time je reis plannen, ongehinderd door files of vertragingen, individueel en van deur tot deur.”

trein, moet dezelfde kant uit. Dat kan, door de treinreis en de stations veilig, comfortabel, multifunctioneel en in alle opzichten aantrekkelijk te maken. Zo kunnen wij het gevoel van vrijheid ook binnen het openbaar vervoer realiseren. Wanneer dat lukt, dan zal de groei van het openbaar vervoer doorzetten. Niet uit noodzaak, maar uit vrije keuze. Het is een grote uitdaging om dát in de komende jaren verder te concretiseren.” Meerstadt benadrukt dat NS al enige jaren met succes werkt aan een positieve beleving van de trein. “Je hoort mij niet zeggen dat wij al in 2020 zijn beland, maar de basis is gelegd. De trein is schoner en comfortabeler geworden. De dienstverlening op stations is verbeterd. Wij bouwen de stationsomgeving uit tot plezierige woon- en werklocaties. Wij hebben meer tevreden klanten. Op grond van wat wij nu hebben bereikt, durven we onze visie op 2020 ook aan. Het kán. En het moet, want anders staat Nederland straks stil. En dat wil toch niemand?”

Visie 2020 van NS. Een visie die staat, een zienswijze met perspectief.

Op weg naar bewegingsvrijheid en individuele dienstverlening, met toegevoegde waarde in de praktijk. Wie gaat er mee?

Meer over Visie 2020 op www.ns.nl



'Stoommaaltijd of sushi...?'

*Er zijn ruim 300 horecagelegenheden op stations
in heel Nederland waar je iedere dag opnieuw
een gezonde keuze kunt maken.*



Volop keuze



Renate van Houten
(33 jaar, Amsterdam)

Werkt als Management
Consultant bij Capgemini,
Consulting Services. Treint
vaak. Ook van en naar
Schiphol.

“Soms de auto, soms de trein”

“Ons hoofdkantoor zit in Utrecht, maar ik werk bij klanten in binnen- en buitenland. Sinds vorig jaar werk ik voor een klant van ons in Zweden waarvoor ik wekelijks op en neer vlieg. Tijd is voor mij prioriteit nummer één. Voor een vroege vlucht neem ik de taxi en de trein. Dit om files te vermijden en mijn reistijd nuttig te besteden. Voor het instappen haal ik eerst nog even een dubbele espresso en een warme croissant. Meestal reis ik eerste klas, zeker als ik moet werken want de tweede kan soms druk zijn. Maar ik zit ook prima in de tweede als ik de Spits wil lezen of mijn beluurtje houdt om mijn sociale contacten bij te houden. Ik heb een NS-Business Card. Dat betekent dat ik elke keer kan kiezen wat mij het beste uitkomt. Soms de auto, soms de taxi en de trein. Als ik maar op tijd ben.”

De maatschappij is sneller en veeleisender dan ooit. Wij willen alles met alles combineren. Zoveel mogelijk doen in een dag. Vaak improviseren. 24 uur per dag. Wij komen eigenlijk altijd tijd tekort.

Tijd en beschikbaarheid, daar gaat het steeds meer om. Naar het werk of naar school, naar vrienden of familie. En weer terug. Elke dag, of af en toe. In de auto of in de trein. Die tijd willen wij als het even kan terugwinnen. Dat kan: door reizen te combineren met andere activiteiten.

Reistijd als vrije tijd

onderweg

M

oest je vroeger naar het reisbureau, nu boek je via internet een vakantie. Desnoods midden in de nacht.

In onze 24-uurssamenleving willen wij onze tijd zo efficiënt mogelijk benutten. NS biedt reizigers daarom graag keuzevrijheid in de treinen en op stations. Reizigers moeten zich niet alleen snel kunnen verplaatsen, zij moeten hun tijd kunnen besteden zoals zij dat zelf willen.

Op de nieuwe stations of in de buurt hiervan is straks alles aanwezig dat bij deze nieuwe manier van leven hoort. Kinderopvang en supermarkten, leisu-

reshops en restaurants, fitnesscentra en theater, kiosken en kantoren, autowasserettes en businesslounges. In de trein kun je draadloos internetten, is de meest actuele reisinformatie en het laatste nieuws op tv-schermen te zien en zijn er volop werkcoupés. Alles is aanwezig voor werk en ontspanning. Het begin is er al.

Gezonde stoommaaltijd of frisse salade

Op steeds meer stations kun je boodschappen doen. Bijvoorbeeld bij AH to go, de 'gemakswinkel' van NS-bedrijf Servex en Ahold.

AH to go biedt reizigers en mensen die in de omgeving van het station wonen of werken een ruim assortiment voor thuis →



→ en onderweg. AH to go voorziet hiermee in de behoefte aan gemak, tijdwinst én verantwoord eten. Van smakelijke snack tot snelle kant-en-klaar maaltijd. De winkels hebben ruime openingstijden, dus ook 's avonds en in het weekend. Stap voor stap breidt NS het aantal AH to go-winkels uit tot 30 à 35 in 2010.

Zakelijke café crème of een intiem glaasje rood?

Voor een intiem glaasje rode wijn, een café crème of een zakelijke ontmoeting kunnen reizigers op steeds meer stations terecht. Zo is de succesvolle restaurant-

Riet van den Berg

(64 jaar, Elst, Utrecht)

Studeerde Nederlandse taal- en letterkunde. Geniet van kunst en cultuur.

En van de trein. Als zij maar kan lezen of werken.

“Ik geniet van de rust onderweg”

“De trein vind ik een prettig vervoermiddel. Vooral als ik in de stad naar een lezing of het theater ga. Het liefst heb ik dat het dan ook rustig is in de trein. Ik kan me nog wel eens ergeren aan allerlei hardop gevoerde telefoongesprekken. Iedereen belt de hele dag, overal. Dat vind ik onprettig. Daarom probeer ik altijd in de stiltezone te gaan zitten. Ik lees daar dan boeken of de krant. En soms moet ik in alle rust een lezing voorbereiden. Ik houd namelijk regelmatig lezingen over aspecten van de Nederlandse taal, bijvoorbeeld op de volksuniversiteit Wageningen, in bibliotheken of voor literaire kringen.”

formule La Place op steeds meer stations te vinden. La Place biedt reizigers en omwonenden gezonde, vers bereide maaltijden. NS heeft voor zakelijke klanten 110 strategische vergaderaccommodaties geselecteerd. Ze liggen verspreid over Nederland en op hooguit tien minuten lopen van een station.

Onderweg als thuis

Reizigers moeten comfortabel kunnen reizen. Daarom zorgt NS ervoor dat de treinen het comfort bieden dat de consument van vandaag vraagt. Bestaande rijtuigen worden gemoderniseerd. Daarnaast zijn er veel nieuwe treinen besteld. Wij betrekken de wensen van onze klanten bij de keuze voor de inrichting.

Design en kunst kunnen bijdragen aan een positieve beleving van de trein. De komende vier jaar krijgen 87 intercity's daarom van binnen een geheel nieuw interieur. Het meubilair van de vernieuwde intercity heeft zachtere materialen en ronde, organische vormen. Er komt kunst op de wanden, de glazen tussendeuren en zelfs op de toiletten. Op deze manier willen wij dat de trein een beetje ‘thuis’ wordt.

Werken en vergaderen

Treinen en stations worden steeds vaker gebruikt om te werken. Bedrijven spelen hierop in. Zij geven hun medewerkers de keuze de auto en de trein te combineren



Cees de Valk

(26 jaar, Swifterband, Flevoland)

Studeert grafische vormgeving in Zwolle. Heeft daarnaast een eigen bedrijf. Reist ieder jaar ongeveer 6.000 kilometer. Meestal met de trein.

“Internet in de trein zou echt handig zijn”

“De trein vind ik comfortabel en je hebt minder stops dan met de bus. Ik reis met een OV-studentenkaart. Omdat ik nog thuis woon, heb ik gekozen voor een weekkaart. Afgelopen jaar heb ik stage gelopen bij een ontwerpbureau in hartje Amsterdam. Probeer daar maar eens een parkeerplek te vinden. Dus pakte ik de trein. En van al dat parkeergeld dat ik bespaarde, kon ik met mijn vrienden lekker stappen. Onderweg lees ik de Metro, bereid ik mijn studie voor of regel ik dingen voor mijn bedrijfje. Ik ben graag altijd van alles op de hoogte, dus internet in de trein zou echt handig zijn. Als ontwerper vind ik het interessant om te zien hoe mensen met elkaar omgaan, hoe ze handelen, zich kleden en waar ze het over hebben. De trein is voor mij dan ook een belangrijke inspiratiebron.”

wanneer zij willen via de NS-Business Card. Voordeel: in de trein nog even wat werk voorbereiden en files of parkeerproblemen vermijden. De variabele kosten van een leaseauto zijn vergelijkbaar met de kosten van een vervoerbewijs. Nieuwe diensten van NS, zoals internet op stations en in treinen, plus de beschikbaarheid van vergaderlocaties in de buurt van het station geven de NS-Business Card extra groeipotentie.

Lezen of slapen

NS geeft stiltezoekers de ruimte. Sinds 2003 zijn er stiltezones in de intercity's. Wie in alle rust wil werken, lezen, slapen of niks, vindt daar de ruimte om rustig te reizen. In 2006 zijn ze extra herkenbaar gemaakt. Ook uit analyses van onderzoeksbureau TrendBox blijkt dat de behoefte naar stilte onderweg steeds meer toeneemt.

Up-to-date en real time

Niets is zo gemakkelijk als altijd en overal, ook onderweg, te kunnen beschikken over alle informatie die je nodig hebt en te kunnen communiceren met wie je wilt. Dus ook in de treinen en op de stations.

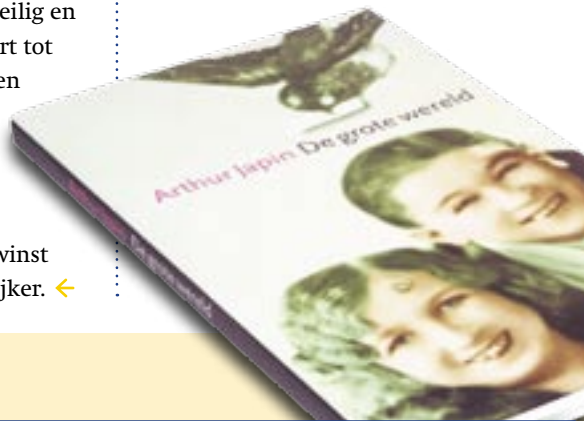
Een grote groep klanten geeft dan ook aan prijs te stellen op internetdiensten in de treinen en op de stations. Daarnaast blijkt dat reizigers actuele reisinformatie en infotainment (nieuws, sport, weer en enter-

tainment) in de trein waarderen. NS en KPN starten daarom in 2007 met de grootschalige invoering van draadloos internet in de intercity, gecombineerd met up-to-date reisinformatie en tv (zonder geluid).

Vliegensvlug naar Schiphol of Parijs

In 22 minuten van Rotterdam naar Schiphol, in een uur van Breda naar Brussel of met 300 kilometer per uur van Amsterdam naar Parijs? Vanaf eind 2007 kunnen reizigers kennismaken met een snellere verbinding. De hogesnelheidstreinen rijden vanaf 2008 naar binnen- en buitenlandse bestemmingen.

HSA (High Speed Alliance), dochter van NS en KLM lanceert deze dienst. De hogesnelheidstrein is snel, comfortabel, veilig en toegankelijk en rijdt van stadshart tot stadshart. Dankzij een apart, eigen spoor en de modernste technieken is de kans op vertragingen bovendien klein. Een reëel alternatief voor auto en vliegtuig op middellange afstanden, met tijdwinst cadeau en een unieke ervaring rijker. ←



Lezen

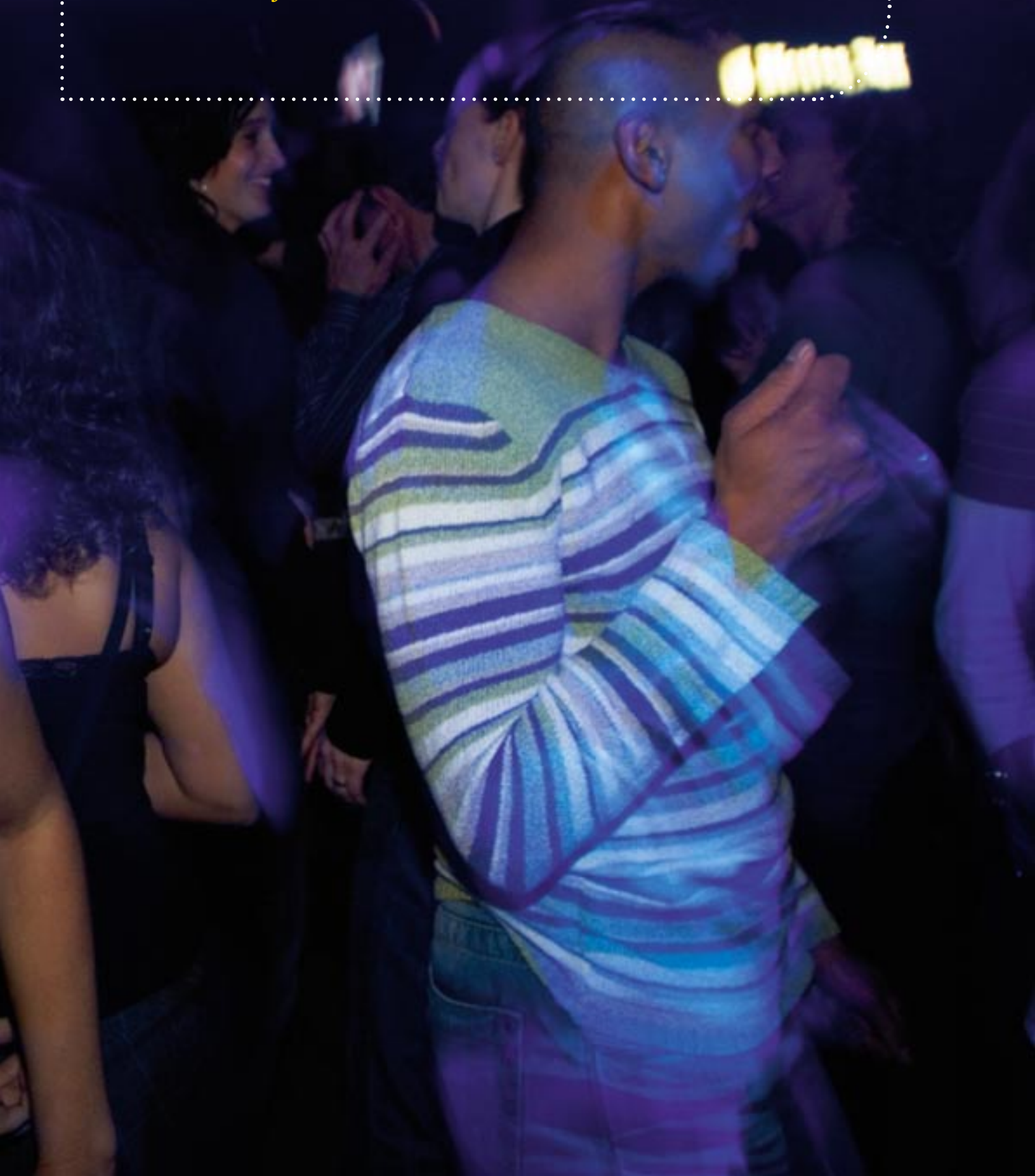
Misschien wordt wel nergens zoveel gelezen als in de trein. NS is al ruim vijf jaar sponsor van CPNB, het campagnebureau van uitgevers, boekverkopers en bibliotheken. Elk jaar kunnen treinreizigers een dag gratis reizen op vertoon van het Boekenweekgeschenk.



'Ik bob vanavond niet'

NS zet bij grote evenementen extra treinen in.

En elke nacht rijden er nachttreinen.





Midden in de maatschappij

Duurzaam en betrokken

Voor NS is duurzaam en maatschappelijk betrokken ondernemen vanzelfsprekend.

Alleen al omdat wij dagelijks zoveel mensen vervoeren en stations beheren.

Wij grijpen direct in in de levens van mensen en komen in aanraking met bijna alle maatschappelijke vraagstukken.

104 miljoen treinkaartjes



Ruim tweederde van de in totaal 150 miljoen verkochte vervoerbewijzen is gemaakt van milieuvriendelijk papier, gecertificeerd door de Forest Steward Council (FSC). Zij garandeert dat het papier uit duurzaam beheerde bossen afkomstig is.

De verwevenheid van NS met de samenleving brengt een belangrijke verantwoordelijkheid met zich mee. Met name om verschillende belangen zorgvuldig af te wegen, op financieel-economisch gebied, maar ook op ecologisch en sociaal-maatschappelijk terrein. Die afwegingen zijn niet altijd makkelijk. Zo is het laten rijden van treinen op trajecten met weinig reizigers uit maatschappelijk oogpunt wenselijk, maar vanuit bedrijfsmatige of duurzaamheidsoverwegingen kom je tot een andere keuze. NS streeft bij zulke dilemma's steeds naar de juiste balans.

Om alle belangen goed en zorgvuldig af te wegen, wisselt NS regelmatig van gedachten met haar stakeholders over de bedrijfsvoering. Belangrijke besluiten toetsen wij bij alle betrokken consumentenorganisaties in het Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer (Locov).

Bij twee maatschappelijke vraagstukken is NS in het bijzonder betrokken: de klimaatverandering door de toenemende CO₂-uitstoot en de maatschappelijke participatie van ouderen en mensen met een functiebeperking. Aan de oplossing van beide vraagstukken kan én wil NS een bijdrage leveren.

Vriendelijk voor het milieu

Klimaatverandering is een actueel thema dat velen bezighoudt. Het verkeer en vervoer zijn de oorzaak van ongeveer een vijfde deel van de CO₂-uitstoot in Nederland. Het is bovendien één van de sectoren met de snelst groeiende CO₂-uitstoot, de voornaamste oorzaak van de 'opwarming' van de aarde. De trein is in vergelijking met andere vervoermiddelen →



26 fluisterrijtuigen

In 2006 is NS begonnen met een proef in 26 rijtuigen om gietijzeren, lawaaiige remblokken te vervangen door remblokken van geperst metaalpoeder. Dat maakt de treinen de helft stiller. Wanneer de proef positief wordt afgesloten gaat NS op al haar dubbeldeks stoptreinen en gemoderniseerde intercity's deze nieuwe remblokken plaatsen.

100 woningen

Medewerkers van NS en andere spoorbedrijven zijn na de tsunami een hulpactie gestart om getroffen Sri Lankaanse spoorfamilies te helpen. Zij haalden € 700.000 op, die onder andere werd besteed aan het bouwen van 100 woningen die in 2006 werden opgeleverd.



43.699 jongeren

In 2006 bezochten NS-machinisten en conducteurs 825 scholen, jeugdgevangenissen, internaten en ROC's in het kader van het voorlichtingsprogramma Luisteris. Kinderen in het basisonderwijs worden bewust gemaakt van de gevaren van het spelen op of rond het spoor. Bij de voorlichting aan wat oudere kinderen spreken de NS-ers over hun ervaringen met agressie en de gevolgen daarvan.



→ klimaatvriendelijk: de CO₂-uitstoot van een treinkilometer is de helft tot een derde van een autokilometer. Ook al is de trein milieuvriendelijker dan de auto, omdat er zoveel treinen rijden vergt het treinverkeer in zijn totaliteit wel veel energie: 1,5% van het totale elektriciteitsgebruik in Nederland wordt afgenomen door NS.

NS wil de CO₂-uitstoot verder beperken. Zo trainen wij onze machinisten en passen wij innovatieve technieken toe om de treinen zuiniger te laten rijden. Verder gaan wij zorgvuldig om met het energiegebruik in onze kantoren en stations. Alleen al met onze treinen hebben wij de

afgelopen acht jaar een uitstoot van 1000 kiloton CO₂ bespaard. Met deze vermindering van CO₂-uitstoot is NS nu al één van de meest succesvolle bedrijven in Nederland. Ook de nieuwe treinen die wij kopen zijn van meet af aan energiezuinig. Zo geven de nieuwe sprinters die gaan rijden de energie die zij tijdens het remmen opwekken via de bovenleiding terug aan het netwerk.

Het positioneren van de trein als aantrekkelijk alternatief voor de auto helpt ook. Zeker in de zakelijke markt. Nu al maken ruim 35.000 bezitters van leaseauto's regelmatig gebruik van de trein met een NS-Business Card.

Verder zijn wij een grote gebruiker van groene stroom. In 2006 werd dit aandeel verhoogd van 2,5% naar 5,0% waarmee wij tot de tien grootste afnemers van groene stroom in Nederland behoren.

Laagdrempelig voor iedereen
De meeste mensen kunnen kiezen uit alle mogelijke vervoermiddelen om zich te verplaatsen. Er zijn ook mensen die zijn aangewezen op het openbaar vervoer. Dat zijn vaak ouderen en mensen met een functiebeperking. Die groep wordt steeds groter. Nu al zijn er 2,3 miljoen Nederlanders ouder dan 65 jaar. Binnen 15 jaar zullen dat er drie miljoen zijn. Ook neemt

Frits Hermans, Voorzitter Platform Duurzame Mobiliteit



“Voor het verduurzamen van de mobiliteit is het noodzakelijk dat we bewuster omgaan met de verschillende vervoersmogelijkheden die er zijn. Met de trein reis je bijvoorbeeld gemakkelijk naar centra van steden - heel positief in termen van luchtkwaliteit. Als je daarna nog verder wilt reizen, moet dat wel heel makkelijk zijn anders pak je de volgende keer (weer) de auto.

Het is nog een uitdaging om alle vervoersmiddelen naadloos op elkaar te laten aansluiten en mensen aan te zetten tot een bewustere keuze tussen de verschillende vervoersmogelijkheden. Daarin speelt NS een belangrijke rol.

Denk aan contacten tussen NS en het bedrijfsleven om het voor werknemers makkelijker te maken om hun leaseauto met de trein te combineren. Of aan de samenwerking tussen NS, andere vervoerders en gemeentelijke instanties om samen de kwaliteit van het OV te verbeteren. Kortom, NS is van cruciaal belang om samen op een slimme en duurzame manier het mobiliteitsvraagstuk aan te pakken.”

25 talenten

25 talentvolle jongeren accepteerden een baan bij NS nadat ruim zestig jongeren uit meer dan tweehonderd belangstellenden bij NS zijn uitgenodigd voor een Talent Clinic, gebaseerd op 6 leiderschapscompetenties. Het assessment was cultuur- en waardevrij zodat niemand op die aspecten is uitgesloten. Dit sluit aan op ons diversiteitsbeleid: vanuit bedrijfseconomisch en sociaal perspectief vindt NS het van belang dat het personeelsbestand een afspiegeling vormt van de samenleving.



60 werkloze jongeren

In 2006 gaf NS, samen met het CWI, 60 langdurig werkloze jongeren een nieuwe kans. Zij konden werkervaring opdoen tijdens een traject van negen maanden. Elke jongere loopt mee met een ervaren NS'er en krijgt een door de NS speciaal ontwikkelde training. Het traject wordt afgerond met een assessment om de competenties van de jongere vast te stellen. Daarna kan de trainee aan de slag bij NS, of bij een bedrijf waarmee NS in dit project samenwerkt. Het project wordt in 2007 uitgebreid tot 100 jongeren.

het aantal mensen met een lichamelijke beperking toe. Nu zijn dit zo'n twee miljoen Nederlanders.

Wij spelen daar op verschillende manieren op in, zowel bij het ontwerp van onze treinen en stations, als bij de reisinformatie. Onze website www.ns.nl heeft in 2006 het keurmerk 'drempelvrij' gekregen, waarmee deze aan de hoogste toegankelijkheidseisen voldoet. Daarnaast is onze site voorzien van een *Readspeaker* waarmee je met één druk op de knop alle teksten kunt laten oplezen. Ook wordt de reisinformatie op stations en in de treinen steeds vaker zowel visueel als auditief aangeboden.

In 2006 heeft NS 75.000 keer ouderen en mensen met een functiebeperking assistentie verleend bij het in- of uit de trein te stappen. Wij verwachten dat dit aantal zal toenemen. In lijn met afspraken met de overheid willen wij in 2030 er klaar voor zijn dat ouderen en mensen met een functiebeperking op 90% van alle trajecten zelfstandig kunnen reizen. In 2006 hebben wij samen met ProRail een stappenplan hiervoor opgesteld. Meer dan de helft van alle stations in Nederland wordt fors verbouwd. Zo komen daar hellingbanen en liften en worden ook de perrons op een Europese normhoogte gebracht. Nieuwe treinen, zoals de nieuwe sprinter, voorzien wij van een gelijkvloerse instap die op deze perronhoogte is afgestemd. ←

Alice de Boer, Senior onderzoeker Sociaal en Cultureel Planbureau



"Ouderen zijn steeds actiever en nemen vaker deel aan culturele en recreatieve activiteiten. Het aantal ouderen met een betaalde baan of dat op andere wijze maatschappelijk participeert, groeit. De omstandigheden die voorwaarden zijn voor een actievere levensstijl zijn dan ook verbeterd. Het opleidingsniveau en besteedbaar inkomen van ouderen stijgt. Ouderen hebben in vergelijking met voorgaande generaties minder lichamelijke beperkingen. Er staat deze ouderen dus weinig in de weg vrijwilligerswerk te doen, familie te bezoeken of er een dagje op uit te gaan. Hoe NS hierop kan inspelen? Investeren in toegankelijkheid van het treinvervoer en oog hebben voor de behoefte van ouderen ten aanzien van hun vrijetijdsbesteding. Zodat NS zowel voor de vitale als voor minder vitale ouderen een bereikbaar en aantrekkelijk alternatief blijft."

OV-prijs van Milieudefensie en Rover

Op 22 september 2006 ontving NS van reizigersorganisatie Rover en Milieudefensie de OV-Tourneeprijs 2006. NS kreeg de prijs voor haar initiatief om dak- en thuislozen in te huren als schoonmakers op station Utrecht Centraal. Het project - waarin NS samenwerkt met Bureau Dagloon - is een groot succes. De dak- en thuislozen doen niet onder voor 'professionele' schoonmakers en stromen vaak door naar een reguliere baan. NS onderzoekt of het project kan worden uitgebreid naar andere stations.







'Morgen rond deze
tijd zit ik op een
terrasje in Parijs'

Amsterdam Centraal - Parijs in 4 uur.

Vanaf 2008 in ruim 3 uur.

2006 in vogelvlucht

Januari



NS en Efteling gaan een driejarige samenwerking aan. Niet alleen met speciale aanbiedingen als de NS-Wonderkaart, maar ook door de uitwisseling van kennis en ideeën. Medewerkers gaan bij elkaar achter de schermen kijken.

De nieuwe kaartautomaat met aanraakscherm en muntgleuf is een succes. Hij is beter bestand tegen vandalisme, heeft een snelle bankpaslezer en is voorbereid op de OV-chipkaart. NS bestelt de eerste 450 exemplaren.

Ter gelegenheid van Gedichtendag 2006 beschrijven bekende dichters op Utrecht



Centraal hun favoriete olympische sportmoment. Ook schaatster Yvonne van Gennip en skispringer Eddie 'The Eagle' Edwards geven acte de présence.

Februari

Alles staat deze maand in het teken van de Olympische Winterspelen in Turijn. In de



hal van Utrecht Centraal vormt het 'Piazza Torino' het decor voor tal van sportieve activiteiten. De Nederlandse Olympiërs

reizen per hogesnelheidstrein terug van Turijn naar Zwolle waar hen een warm welkom wacht door duizenden enthousiaste sportliefhebbers.

Maart

De Utrechtboog wordt in gebruik genomen. Vanaf 12 maart kunnen reizigers uit de richting Eindhoven en Utrecht rechtstreeks en sneller naar Schiphol.

NS Vastgoed wordt de ontwikkelaar van het nieuwe stadskantoor van de gemeente Utrecht. Het project behelst onder meer 64.000 vierkante meter kantoor en 269



parkeerplaatsen, en verrijst aan de westzijde van Utrecht Centraal. NS Vastgoed zal in deze omgeving ook woningen ontwikkelen.

NS maakt de nieuwe dienstregeling bekend, ontwikkeld in nauw overleg met consumentenorganisaties en overheden.

April

De eerste testritten vinden plaats op het zuidelijk deel van de HSL-Zuid, tussen



Barendrecht en Zevenbergsche Hoek met een van Bombardier gehuurde locomotief voor intercityrijtuigen.

De eerste van 87 Koplopers rijdt het Revisiebedrijf in Haarlem binnen voor een complete *make over*. Behalve een nieuw



interieur krijgen de treinstellen systemen met de meest actuele reisinformatie. NS investeert 190 miljoen euro in het project.

Mei

Duizenden reizigers denken mee over de ideale stoel voor de nieuwe sprinter. Het gekozen type wordt gepresenteerd in



de hal van Utrecht Centraal. NS heeft in totaal 9.700 van deze comfortabele stoelen besteld.

Tijdens grote medewerkersbijeenkomsten wordt uitvoerig overlegd over de uitvoering van de nieuwe dienstregeling.

Het retailbedrijf van NS, Servex, opent op perron 5/7 van Utrecht Centraal de Kiosk 'nieuwe stijl'. Behalve voor verse espresso en een sandwich, kan de reiziger hier terecht voor artikelen voor onderweg.

NS-dochter Strukton koopt Worksphere van Stork. Er werken 1.400 medewerkers aan technische installaties in gebouwen.

Juni

Op 2 juni rijdt NS voor het laatst op de Zoetermeer Stadslijn en de Rotterdamse Hofpleinlijn. RandstadRail neemt het stokje over.

Thalys bestaat tien jaar. Ruim 52 miljoen reizigers hebben in die periode gebruik gemaakt van de hogesnelheidstrein tussen



Amsterdam, Brussel, Keulen en Parijs. NS Internationaal biedt enkele reizen Parijs aan tegen het stunttarief van tien euro. Het loopt storm.

NS-bedrijf Servex opent op Leiden Centraal de eerste stationsvestiging van La Place, de succesvolle restaurantformule van V&D die NS inzet op stations. Het restaurant heeft 40 medewerkers en biedt plaats aan 280 gasten: reizigers, werknemers van de omliggende kantoren en omwonenden.

Juli

De hal van Utrecht Centraal krijgt het grootste overdekte tv-scherm van Nederland. Via dit scherm van 4,5 bij 6 meter blijven reizigers op de hoogte van het laatste nieuws.

Door de lang aanhoudende hitte trekken de rails op verschillende plaatsen krom.



Deze 'spoorpattingen' of 'kattenruggetjes' zorgen voor veel overlast op het spoor.

Utrecht Centraal is in WK-sfeer. Op het WK-plein, een initiatief van NS, KPN en Intel, kunnen voetballiefhebbers 'prijschieten'. Via draadloos internet op het station halen reizigers met een laptop of zakcomputer de laatste WK-uitslagen binnen.



Augustus

In de Rotterdamse regio ontvangen dertigduizend houders van een Voordeelurenabonnement hun persoonlijke OV-chipkaart.



Daarmee doen zij op de Hoekse Lijn hun eerste ervaringen op met de nieuwe manier van reizen.

September

Regiotaxi, een samenvoeging van Treintaxi en bestaande regionale taxisystemen, wordt geïntroduceerd in West-Overijssel. Provincie en NS werken hierin samen. De middelgrote stations krijgen een speciale Regiotaxizuil. Eén druk op de knop en de taxi arriveert binnen een kwartier.



Voor de tweede maal dit jaar organiseert NS een actie met drogisterijketen Kruidvat: één dag in het weekend onbeperkt reizen voor € 9,95 per persoon. De actie is nóg succesvoller dan de voorgaande.

Oktober

Deloitte laat 375 van haar 4.000 zakelijke rijders op proef kennismaken met de NS-Business Card. Ook andere grote bedrijven, zoals Capgemini, PricewaterhouseCoopers en Rabobank ontdekken de trein als optie voor hun leaseauto-bezitters.

'Zo moeilijk kan het toch niet zijn?' NS introduceert de Dienstregeling 2007 met Johan Cruyff als boegbeeld. In pakkende



tv-commercials verklaart de voetballegende waarom de vernieuwing nodig is.

NS verkoopt NedTrain Consulting aan Lloyd's Register Group.

Kluun wint de NS Publieksprijs 2006 met zijn boek *Komt een vrouw bij de dokter*.

De website www.ns.nl krijgt een keurmerk voor zijn toegankelijkheid voor senioren en mensen met een functiebeperking. Het magazine RAILS verschijnt met een omslag in braille.

November

De hulpactie 'Spoormensen helpen spoor-mensen' voor slachtoffers van de tsunami op Sri Lanka, wordt afgesloten in het bijzijn van president-directeur Aad Veenman,



vertegenwoordigers van Terre des Hommes en minister Van Ardenne van Ontwikkelings-samenwerking. Met de ingezamelde € 700.000 zijn 100 nieuwe huizen gebouwd voor slachtoffers van de ramp.

NS presenteert Visie 2020 waarin zij haar visie op de toekomst, en haar rol daarin uiteenzet. Aantrekkelijke stations en overstaplocaties, reizen zonder spoorboekje en een hoogfrequent Rondje Randstad vormen enkele elementen van deze visie.

December

De nieuwe dienstregeling gaat op 10 december voortvarend van start. 700 tellers beoordelen de bezetting van de treinen.

NS bestelt 200 extra dubbeldeksrijtuigen bij fabrikant Bombardier voor een totaalbedrag van € 433 miljoen.





'Ach, we hebben
al genoeg geld
bespaard vandaag'

Met een Voordeelurenabonnement ontvangen reizigers 40% korting op treinreizen.

Inhoud verslag

Verslag van de Raad van Commissarissen	34
Verslag activiteiten 2006	36
Corporate governance	57
Risicobeheersing	61
Financiën	63

Verslag van de Raad van Commissarissen

2006 werd gekenmerkt door forse reizigersgroei, vooruitgang in de basisprocessen op een aantal gebieden, betere klantoordelen en hogere financiële resultaten.

De jaarrekening over 2006, zoals deze is opgesteld door de directie, is door de raad van commissarissen besproken. Bij de bespreking was de externe accountant aanwezig. De jaarrekening gaat vergezeld van het verslag van de NS-directie.

Wij stellen de algemene vergadering van aandeelhouders voor de jaarrekening 2006, opgenomen op pagina 67 tot en met 112, vast te stellen. Tevens verzoeken wij onze enige aandeelhouder, de Nederlandse Staat, om de directie en de raad van commissarissen decharge te verlenen.

De winstbestemming, die de raad voorstelt, is opgenomen op pagina 113 van dit verslag.

Op 60-jarige leeftijd is op 3 november commissaris drs J.W.E. Neervens overleden. John Neervens was benoemd per 1 juli 2002. Wij hebben hem leren kennen als een deskundige commissaris en een warme persoonlijkheid. Hij gaf met betrokkenheid inhoud aan de relatie met de medezeggenschap. Wij zullen zijn toewijding en aandacht missen.

Het verslagjaar laat positieve ontwikkelingen zien. Toch zijn niet in alle gevallen de ambities uit het Vervoerplan 2006 verwezenlijkt. NS besteedt veel aandacht aan verbetering van de punctualiteit en de informatievoorziening, maar de resultaten blijven nog achter bij de gestelde doelen. NS wil haar ambities verwezenlijken en ook op Europees niveau bij de top behoren. De kwaliteit van de dienstverlening is daarvoor van het allergrootste belang. Om succesvol te zijn is daarom verschuiving van het accent op product- en aanbodgericht denken naar service- en vraaggericht denken noodzakelijk.

De sterke reizigersgroei heeft in 2006 de nodige druk gelegd op de capaciteit. NS is sterk afhankelijk van de kwaliteit en capaciteit van de infrastructuur en de treinen. Om goed te kunnen blijven inspelen op positieve ontwikkelingen in de markt, is het van belang hierover op een constructieve manier met de aandeelhouder en de concessieverlener in gesprek te zijn en te blijven.

De raad van commissarissen heeft in 2006 negenmaal vergaderd, waarvan tweemaal telefonisch. De heer Neervens heeft als gevolg van zijn gezondheidstoestand geen vergaderingen kunnen

bijwonen. De andere commissarissen zijn, op een enkele uitzondering na, bij alle vergaderingen aanwezig geweest.

Raad en directie hebben in 2006 gesproken over diverse thema's: de organisatorische herschikking van activiteiten langs logisch gerangschikte processen, multimodale aanbestedingen voor trein- en busvervoer, de positie van NedRailways in Engeland en de per 10 december 2006 ingevoerde dienstregeling, inclusief de rol die de politiek daarbij heeft gespeeld. De raad heeft zich laten informeren over de voortgang van het programma OV-chipkaart en poortjes, met name over de test op de Hoekse Lijn, de stabiliteit van het systeem, het medezeggenschapstraject, de klantacceptatie en de financiën. De ontwikkelingen op het gebied van de Hogesnelheidslijn zijn gevolgd, evenals het tariefbeleid 2007.

De raad, de directie en de Centrale Ondernemingsraad hebben in 2006 met elkaar van gedachten gewisseld over de positie van NS in de maatschappij en een spoorsector, waarin toekomstige ontwikkelingen als de oplevering van HSL-Zuid, OV-chipkaart en poortjes en aanbesteding van multimodale concessies een rol spelen.

Via Post Investment Reviews informeert de directie de raad over het verloop van investeringsprojecten. Na afsluiting van een project wordt bezien in hoeverre dit voldoet aan verwachtingen en gestelde criteria en worden aanbevelingen voor de toekomst geformuleerd.

Aan de hand van jaarcijfers, halfjaarcijfers en kwartaalrapporten laat de raad zich informeren over de prestaties van NS. Iedere reguliere vergadering informeert de directie de raad over actuele veiligheidsissues, zoals spoorongevallen en onderzoeken daarvoor. De veiligheidsrapportages omvatten verder de sociale veiligheid en bedrijfsongevallen.

Investeringsvoorstellen en desinvesteringsvoorstellen van uiteenlopende aard zijn aan de raad voorgelegd. De voorstellen hadden onder andere betrekking op onroerend goed, bestelling van nieuwe treinen, revisie van treinen, vervanging van bedrijfsapplicaties ten behoeve van de commerciële processen, reisinformatie, infotainment en internet in de trein en levering en

implementatie van een softwarepakket gericht op verbeteringen in de transportbesturing. Voorts zijn de overname van Repa Infra BV en Adpa Holding BV (houdstermaatschappij Reef Groep) en de aandelen van Stork WorkSphere BV door Strukton Groep NV, de overname van 65% van de aandelen Jernbaneservice AS in Noorwegen door Strukton Railinfra en de verkoop van NedTrain Consulting BV aan Lloyd's Register BV aan de raad voorgelegd.

De raad van commissarissen heeft twee actieve commissies: de auditcommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

De auditcommissie bestaat uit F.J.G.M. Cremers (voorzitter), H. Zwarts en mevrouw T.M. Lodder. De commissie heeft drie keer vergaderd waarbij alle leden aanwezig waren. Belangrijkste onderwerpen waren de (half)jaarcijfers en het concernplan, audits, risk management en algemene belasting- en financieringsonderwerpen. De onderwerpen zijn uitgebreid besproken ter voorbereiding van de raadsvergaderingen. De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, bestaande uit H. Zwarts (voorzitter), W. Meijer en J.W.E. Neervens¹, is in 2006 driemaal bijeen geweest. De heer Neervens heeft als gevolg van zijn gezondheids-

toestand deze vergaderingen niet kunnen bijwonen. De andere leden van de commissie hebben alle vergaderingen bijgewoond. Besproken zijn het management developmentprogramma, de variabele beloning, de targets en het vaste salaris. De besluiten van de commissie staan weergegeven bij het bezoldigingsbeleid van de directie op pagina 104 tot en met 106.

Alle commissarissen zijn onafhankelijk, zoals bedoeld in de Nederlandse corporate governance code.

Tijdens de aandeelhoudersvergadering op 7 maart 2006 zijn de heren F.J.G.M. Cremers en J.W.E. Neervens herbenoemd als commissaris voor een periode van vier jaar. De raad is voornemens de vacature, ontstaan door het overlijden van de heer Neervens in 2007 te vervullen. In 2007 loopt volgens het rooster van aftreden de eerste termijn van de heer H. Zwarts af. Tijdens de komende aandeelhoudersvergadering zal de heer Zwarts worden voorgedragen voor herbenoeming.

Utrecht, 13 februari 2007

De Raad van Commissarissen

W. Meijer, voorzitter (1939) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 3 januari 2002 tot 2005, herbenoemd tot 2009

- Voormalig voorzitter raad van beheer, Rabobank Nederland BV
- Nevenfuncties: onder andere voorzitter raad van commissarissen NV NUON, lid raad van commissarissen TBI Holdings BV, voorzitter raad van commissarissen Novamedia.

H. Zwarts, vice-voorzitter (1940) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 juli 2002 tot 2007

- Voormalig voorzitter Kamer van Koophandel Amsterdam
- Nevenfuncties: onder andere lid raad van commissarissen NV NUON, lid raad van commissarissen Sdu NV, president-commissaris DHV Holding BV, president-commissaris Raet Holding BV, bestuurslid administratiekantoren aandelen van een aantal Nederlandse bedrijven.

Dr F.J.G.M. Cremers (1952) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 juli 2002 tot 2006, herbenoemd tot 2010

- Voormalig lid raad van bestuur en CFO van VNU NV
- Nevenfuncties: onder andere lid raad van commissarissen NV Luchthaven Schiphol, lid raad van commissarissen Vopak NV, lid raad van commissarissen Rodamco Europe NV, vice-voorzitter raad van commissarissen Fugro NV, en lid van het bestuur van de beschermingsstichtingen van Océ, Philips en Stork.

Mevrouw T.M. Lodder (1948) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 juni 2004 tot 2008

- Directeur Stichting Het Muziektheater en zakelijk directeur De Nederlandse Opera
- Nevenfuncties: onder andere lid raad van commissarissen Medical Multi Media Productions BV, lid raad van commissarissen F. van Lanschot Bankiers.

Drs J.W.E. Neervens¹ (1946 - 2006) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 juli 2002 tot 2006, herbenoemd tot 2010

- Voorzitter directieraad Stichting Pensioenfonds ABP
- Nevenfuncties: onder andere lid raad van commissarissen Loyalis NV.

Mevrouw mr M.J. Oudeman mba (1958) Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 januari 2005 tot 2009

- Voorzitter directie Corus Staal BV en voorzitter directie Corus Nederland BV
- Nevenfuncties: onder andere lid raad van commissarissen van HKS Metals BV.

Een volledig overzicht van de nevenfuncties van de leden kan op verzoek worden ingezien.

¹ Overleden op 3 november 2006

Verslag activiteiten 2006

Het jaar 2006 stond in het teken van groei en vernieuwing. Ons reizigersvervoer is wederom toegenomen, onze stations- en vastgoedactiviteiten zijn gegroeid en onze dienstverlening wordt over vrijwel de hele lijn toenemend gewaardeerd door onze klanten. Daarbij zien wij ook groei bij de railinfrastructuur en de onderhoudsactiviteiten. Via tal van activiteiten heeft NS in 2006 geïnvesteerd in verdere verbetering en verbreding van de dienstverlening. Per saldo vertaalt zich dit in een gestegen bedrijfsresultaat: van € 288 miljoen naar € 310 miljoen.

Nieuwe dienstregeling

Op 10 december 2006 is de dienstregeling 2007 van start gegaan. Sindsdien zijn er meer treinen - beter verdeeld over het uur - logischer aansluitingen met het buitenland, andere verbindingen en nieuwe vertrektijden. Het betreft de omvangrijkste wijziging in het Spoorboekje sinds 1970.

Aanleiding voor de introductie is de wens tot verder groeien en de ingebruikname van belangrijke nieuwe infrastructuur in 2007: de spoorverdubbeling Amsterdam-Utrecht, de HSL-Zuid en de Betuweroute. De nieuwe dienstregeling is in nauwe samenwerking met de Nederlandse spoorsector en na intensief overleg met overheden en consumentenorganisaties tot stand gekomen. Het is de eerste stap in een reeks vernieuwingen die in 2007, 2008 en 2009 worden ingevoerd. De nieuwe dienstregeling is robuuster en dus betrouwbaarder dan de vorige. Bij eventuele ontregelingen blijven de gevolgen beperkter dan voorheen. Daarbij rijden er op het hoofdrailnet 200 meer reizigerstreinen per dag en groeit ook het goederenvervoer via het spoor.

De introductie van een geheel nieuwe dienstregeling is technisch complex en qua planning van mens en materieel een logistiek hoogstandje. NS realiseert zich dat de veranderingen diep kunnen ingrijpen in het dagritme en het leefpatroon van haar klanten. Aan de communicatie is dan ook zeer veel aandacht besteed. Met succes. Begin december bleek 90% van de vaste treinreizigers op de hoogte van de veranderingen. De reisplanner 2007 die vanaf de zomer op de website te raadplegen was en de tv-commercial met Johan Cruijff hebben hier ongetwijfeld goed aan bijgedragen. Ook de medewerkers en de medezeggenschapsorganen zijn het gehele jaar door nauw bij de introductie betrokken. De uitvoerbaarheid was een centraal thema. De vele bijeenkomsten hebben op dit vlak creatieve en bruikbare ideeën opgeleverd.

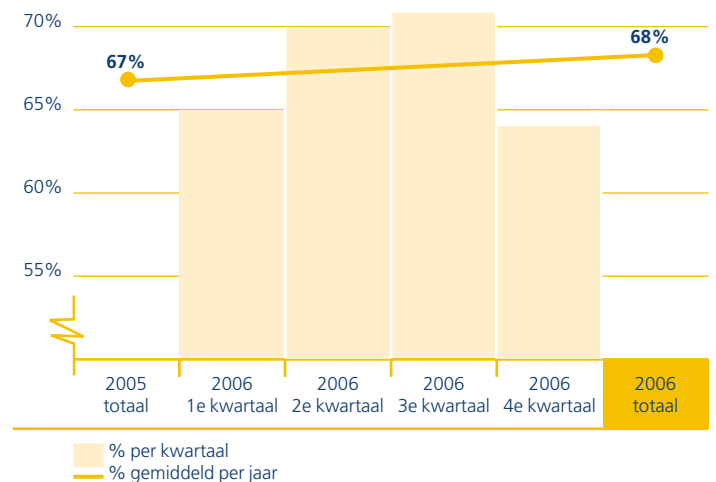
Hoe reizigers hun patroon gaan aanpassen is moeilijk te voorspellen. De eerste weken van de nieuwe dienstregeling is dan ook scherp in de gaten gehouden of de capaciteit van de treinen op de nieuwe tijden goed is afgestemd. Hiertoe zijn onder meer 700 studenten als 'tellers' ingezet. Op basis hiervan zijn aanpassingen in de dienstregeling doorgevoerd en zijn de beschikbare treinen betere verdeeld om de marktpraak te beantwoorden.

OV-chipkaart en poortjes

De OV-chipkaart is één kaart voor trein, tram, bus en metro. De klant heeft op termijn nog maar één kaart nodig om gebruik

Algemeen oordeel

% rapportcijfer 7 of hoger



te maken van alle vormen van openbaar vervoer in Nederland. Reizen wordt straks gemakkelijker met de OV-chipkaart. NS plaatst uiteindelijk op de ruim 100 stations waar verreweg de meeste reizigers in- en of uitstappen poortjes met ingebouwde kaartlezers. De OV-chipkaart is de sleutel die poortjes opent en toegang geeft tot de stations. Het wordt op termijn moeilijker voor zwartrijders en andere ongewenste personen om op de perrons en in de treinen te komen. Dit draagt bij aan het vergroten van de sociale veiligheid.

De OV-chipkaart wordt in Nederland stap voor stap geïntroduceerd. Op de Hoekse Lijn, tussen Rotterdam en Hoek van Holland, doet NS ervaring op voor de stapsgewijze introductie van de OV-chipkaart. Testen en ontwikkelen gaan daarbij hand in hand.

Op de Hoekse Lijn is het sinds juni 2006 mogelijk om bij NS te reizen met de OV-chipkaart. De NS OV-chipkaart is ook al te gebruiken bij andere OV-partners die de eerste stappen zetten met de OV-chipkaart (RET, Connexxion). Als eerste ontvingen 40.000 NS-medewerkers en hun gezinsleden hun OV-chipkaart. Vervolgens viel de OV-chipkaart in de bus bij circa 30.000 NS-abonnementhouders in de regio Rotterdam. Reizigers kunnen een persoonlijke OV-chipkaart aanvragen bij de servicebalies op de Hoekse Lijn. Een anonieme OV-chipkaart is te koop bij de automaat of aan de servicebalie. Op de Hoekse Lijn is het reizen met de OV-chipkaart realiteit: de eerste stappen zijn gezet.

In 2007 zal NS het proces van testen en ontwikkelen ook voortzetten buiten de Hoekse Lijn. In 2006 werd gestart met voorbereidingen voor stationsverbouwingen op stations buiten de Hoekse Lijn. In de loop van 2007 worden de meeste stations op de Flevolijn en Schiphollijn voorzien van poortjes. Op andere stations in Nederland worden losse kaartlezers geplaatst om in- en uitchecken mogelijk te maken. Op stations worden ook de automaten en baliesystemen aangepast. In de komende jaren zal het aantal NS-stations met poortjes verder worden uitgebreid. Als de kleinschalige praktijkervaringen voldoende positief zijn, worden nieuwe mogelijkheden onder de aandacht gebracht van grotere groepen klanten. De fasering en geboden functionaliteit kunnen per klantgroep verschillen. Klanten kunnen voorlopig nog steeds kiezen of zij gebruik willen maken van de OV-chipkaart of willen reizen met een traditioneel vervoerbewijs. De datum waarna niet meer met papieren vervoerbewijzen kan worden gereisd is mede afhankelijk van de klantacceptatie van de OV-chipkaart en de voortgang van het project bij andere OV-partners.

Resultaten koers 'service voorop, kosten omlaag'

67% van onze klanten beoordeelde in 2005 de prestaties van NS met een 7 of hoger, in 2006 steeg dit naar 68%.

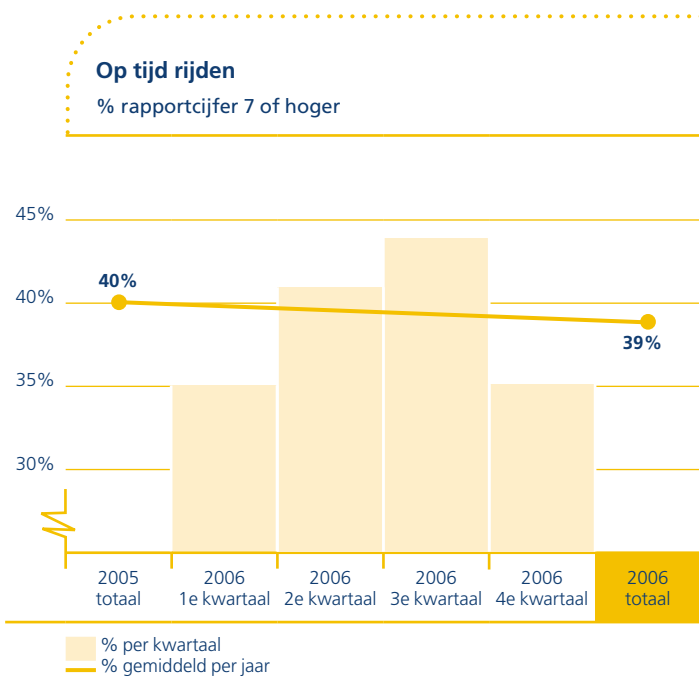
Uit de grafieken blijkt dat de klantoordelen op veel aspecten van de dienstverlening een stijgende lijn laten zien. Dit is een duidelijk signaal van onze klanten dat NS op de goede weg is.

Op tijd rijden

Het percentage treinen op het hoofdrailnet dat in 2006 binnen de drieminutenmarge op tijd kwam, nam iets toe van 84,7% in 2005 naar 84,8% in 2006. Op basis van de internationaal gehanteerde vijfminutennorm is dit 91,8%.

In het eerste halfjaar reden de treinen beter op tijd dan in 2005, maar de tweede helft van het jaar liet juist lagere scores dan in 2005 zien.

De stijging in de eerste helft is vooral te danken aan een grotere bedrijfszekerheid in die periode. Met uitzondering van een sneeuwperiode in maart, waren er minder problemen met de spoorinfrastructuur en het materieel. Daarnaast zijn er verbeteringen aangebracht in de operationele organisatie. Soms is al met een enkele aanpassing van de logistieke planning en vooral met meer scherpheid in de uitvoering grote winst te behalen. Bij sommige aanpassingen kwamen dilemma's in beeld bij de keuze tussen klantbelangen. Zo werd de stoptrein van Utrecht



naar Alkmaar in Amsterdam 'geknipt' in twee gescheiden treindiensten. Tegenover klanten die het prettig vinden dat de treinen nu beter op tijd rijden staan ook klanten die de extra overstap als nadeel ervaren.

Aan de lagere scores in de tweede helft van 2006 liggen verschillende oorzaken ten grondslag. Beeldbepalend waren de maand juli met extreem heet weer, de herfst met nogal veel gladde sporen en veel werkzaamheden aan het spoor. NS is met ProRail in overleg om minder werkzaamheden in dit kwetsbare jaargetijde in te plannen. Een deel daarvan betrof reparaties van door hitte beschadigde infrastructuur. De vertragingen leidden bovendien tot grote kettingreacties met tal van andere vertragingen.

Ten slotte spelen het toegenomen reizigersvervoer en goederenverkeer hierbij een rol. De spoorsector profiteert meer dan evenredig van de aantrekkende economie, met forse groeicijfers in beide takken van vervoer.

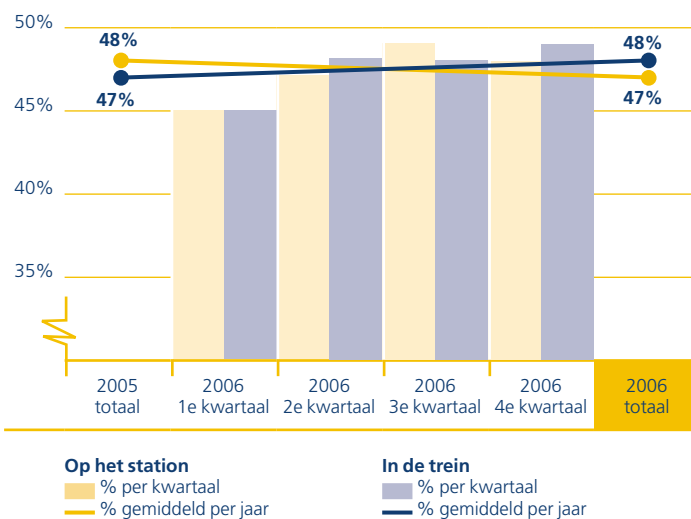
Duidelijk is dat met de huidige drukte en infracapaciteit extra maatregelen nodig zijn om vertragingen binnen de perken te houden. De op 10 december gestarte nieuwe dienstregeling is daarin een belangrijke eerste stap. Deze nieuwe dienstregeling is robuuster dan de vorige en noodzakelijk om ook in de toekomst de nodige betrouwbaarheid te kunnen garanderen. Daarnaast hebben de directies van NS en ProRail begin december een gezamenlijk actieplan opgesteld. Dit is bedoeld om kleine en grote verstoringen verder terug te dringen en kettingreacties bij verstoringen beter in beeld brengen en beter te beheersen. Om het op tijd rijden verder te verbeteren wordt in 2007 een kennisnetwerk opgericht dat ervoor zorgt dat de informatie over de uitvoering van de dienstregeling sneller en beter vergeleken kan worden met de planning en dat zo ook sneller verbeteringen doorgevoerd kunnen worden.

Ambitieuze doelstellingen om beter op tijd te rijden zijn in het Vervoerplan 2007 opgenomen. Doel is samen met ProRail te bereiken dat 87% tot 89% van de treinen in 2007 met een marge van drie minuten op tijd rijdt (circa 93% binnen vijf minuten).

Informatie verstrekken en service verlenen

Goede reisinformatie is van groot belang. Vooral bij verstoringen onderweg willen onze klanten in de treinen en op de stations in de eerste plaats goed geïnformeerd worden. 'Wat is er aan de hand? Haal ik mijn overstap nog? Kan ik mijn reis nog wel per trein voortzetten? Wat zijn de alternatieven?' Het zijn een paar voor de hand liggende vragen waarop treinreizigers niet altijd antwoord krijgen.

Informatie bij ontregelingen op het station/in de trein % rapportcijfer 7 of hoger



Het blijkt ook uit hun vrij lage waardering hiervoor. Minder dan de helft van onze klanten geeft ons een 7 of hoger voor de informatie bij ontregelingen; de klantoordelen op dit aspect zijn in 2006 ook niet of nauwelijks gestegen. Onze vele inspanningen op dit vlak sorteren in de beleving van onze klanten nog onvoldoende effect.

Over de verbetering van de reisinformatie is in 2006 intensief overleg gevoerd met de consumentenorganisaties. Deze benadrukken met name het belang van tijdige informatie over de duur van de vertraging en het aangeven van alternatieven zodat de klant kan inspelen op de mogelijkheden in die situatie. NS heeft over dit onderwerp voor de consumentenorganisaties, ProRail en het ministerie van Verkeer en Waterstaat een tweetal werkconferenties georganiseerd.

In 2006 is op drie manieren gewerkt aan verbetering: het op orde brengen van de basisprocessen, het verruimen van de informatie aan onze medewerkers en de uitbreiding en vernieuwing van de distributiekanaalen aan onze klanten. Wij investeren hier ook fors in. Een belangrijk deel van het budget is bestemd voor nieuwe beeldschermen op de perrons en in de treinen waar wij samen met ProRail respectievelijk KPN aan werken.

Met deze initiatieven sluiten wij aan bij het project InfoPlus dat samen met ProRail moet leiden tot vernieuwing van het gehele informatiesysteem. Voor de informatievoorziening doen wij een beroep op de verkeersleidingsposten van ProRail die bij een verstoring over de meest actuele gegevens beschikken. Onderdeel van de vernieuwing zijn de elektronische informatieborden bij

de perrons. Op station Amersfoort en enkele kleine stations zijn deze al zichtbaar. In de loop van 2007 worden ze op enkele andere grote stations (Eindhoven, Maastricht) geïnstalleerd.

In 2006 hebben wij ook de operationele samenwerking met ProRail verbeterd. Zo hebben wij 'klantambassadeurs' op de verkeersleidingsposten gestationeerd. Zij signaleren de knelpunten en ondersteunen bij de oplossing ervan.

Langs verschillende wegen werken wij aan het verbeteren van de servicehouding van onze medewerkers en het gastheerschap op de stations. Via het project 'Grensverleggend leren' zijn groepen medewerkers ook in het buitenland gaan speuren naar *best practices* die mogelijk in Nederland zijn toe te passen. In het najaar hebben wij de servicemedewerker via communicatiecampagnes in de schijnwerpers gezet en onze klanten erop gewezen met welke vragen zij daar terecht kunnen.

De speciale informatiebalies op de grote stations voorzien duidelijk in een behoefte. Via het project 'Actuele reisinformatie nu' (AR NU) hebben wij de hoogste prioriteit gegeven aan het zo snel mogelijk verstrekken van actuele reisinformatie aan conducteurs in de treinen en servicemedewerkers op de stations. Zij kunnen sinds november een reisplanner met actuele vertrek- en overstaptijden raadplegen op hun Railpocket-zakcomputers en op het intranet. De eerste reacties zijn zeer positief. In 2007 willen wij deze informatie, aangevuld met specifieke informatie per trein of station, ook ter beschikking stellen van onze klanten.

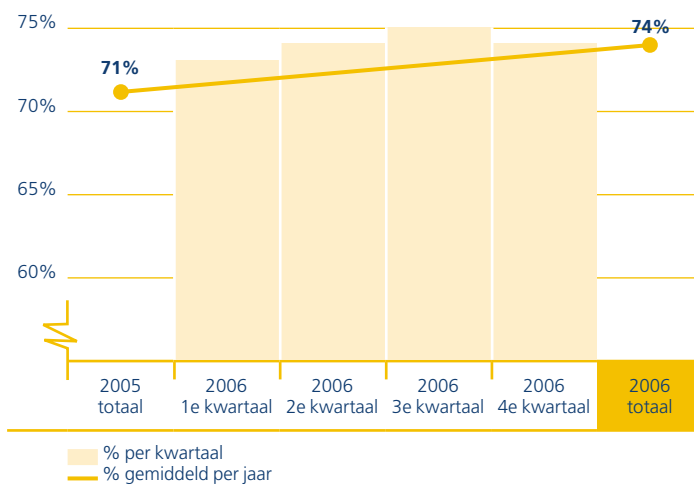
Bedrijven kunnen speciale beeldschermen met de actuele vertrektijden van het dichtstbijzijnde grote station tegen kostprijs bij ons bestellen. Zij betalen vervolgens alleen het beheer van de schermen, de informatie is gratis.

Na een geslaagde proef met beeldschermen in treinen tussen Haarlem en Maastricht hebben wij in december een contract getekend met KPN om die schermen in de periode tot en met 2009 in de intercitytreinen in te bouwen. Onze reizigers krijgen daarmee zowel (audio)visuele reisinformatie - bijvoorbeeld de vertrekperrons van aansluitende treinen - als (geluidloze) commercials en filmpjes aangeboden. De verhouding tussen informatie en entertainment wordt nauwkeurig afgestemd op hun wensen.

Uiteraard speelt onze website een centrale rol bij de reisinformatie aan onze klanten. Via onze website kunnen klanten ons vragen om persoonlijk via een sms op hun mobiele telefoon op de hoogte te worden gehouden van stremmingen en eventuele reisadviezen. In 2007 willen wij deze informatie nog beter gaan toesnijden op individuele wensen.

Sociale veiligheid

% rapportcijfer 7 of hoger



Sinds 2006 zorgen wij dat de actuele informatie over het spoor ook beschikbaar is via andere reisinformatiesites.

In het Vervoerplan 2007 is het doel opgenomen dat 49% van onze klanten in dat jaar de informatie bij ontregelingen in de trein én op de stations met een 7 of hoger waardeert.

Verbetering van de (sociale) veiligheid

Reizigers voelen zich steeds veiliger. 74% van onze klanten geeft ons daarvoor een rapportcijfer 7 of hoger, tegen 71% in 2005. Deze gemiddelde waardering is gegeven voor de veiligheid op het station en in de trein gedurende alle dagdelen. Vooral overdag voelen reizigers zich op hun gemak, zowel in de treinen als op de stations. 's Avonds op de stations is de waardering wat lager.

Het aantal incidenten waarbij de sociale veiligheid in het geding was lag met 7.721 onder het niveau van 2005 (9.219). Dat is voor een belangrijk deel te danken aan het nieuwe boetebeleid dat NS sinds oktober 2005 hanteert. Nog steeds is circa de helft van het aantal veiligheidsincidenten terug te voeren op zwartrijden en dankzij dit beleid is het aantal zwartrijders in de trein in 2006 gehalveerd. De andere belangrijke oorzaken is het aanspreken op agressief gedrag (17%) en het gebruik van alcohol en drugs (12%).

Sinds oktober 2005 hanteert NS bij reizen zonder geldig vervoerbewijs een boete van € 35. Die boete wordt kwijtgescholden als bij nader onderzoek blijkt dat de oorzaak niet bij de klant zelf ligt. Uit onderzoek blijkt dat 87% van de beboete reizigers begrip heeft voor ons nieuwe boetebeleid.

Men voelt zich in het algemeen rechtvaardig behandeld, zeker

als de oorzaak van het reizen zonder geldig vervoerbewijs bij hen zelf ligt.

Op een aantal stations langs de lijn Lelystad-Dordrecht, met inbegrip van de ring rond Amsterdam, zetten wij 's avonds extra medewerkers in om toezicht te houden en zorgen wij voor een beter beheerste toegang tot de perrons. Uit onderzoek blijkt dat klanten en medewerkers zich daardoor ook op die uren beter op hun gemak voelen. Dit initiatief - 'Beheerste avondtoegang stations' (BAS) - levert daarnaast nuttige ervaringen op die wij kunnen gebruiken bij de introductie van poortjes op stations voor de OV-chipkaart.

Om de wereld op en rond stations nog veiliger te maken werkt NS intensief samen met overheden, politie en justitie.

Begin 2006 heeft justitie de straffen voor notoire zwartrijders verzwaaard. Met betrekking tot het terugdringen van vandalisme blijft NS een streng maar rechtvaardig beleid voeren onder het motto: 'hard aanpakken, schade verhalen tot de laatste cent.' In het verlengde hiervan hebben wij in 2006 ook nieuwe afspraken gemaakt met voetbalclubs over het verhalen van schade door voetbalsupporters aan treinen.

Soms blijkt het vriendelijker maken van de omgeving al voldoende om overlast en schade te voorkomen. In Den Helder Zuid zijn vandalisme en graffiti uit een stationstunnel verdwenen nadat daar kleurrijke kunstwerken van mozaïek zijn aangebracht. Dit is in vijf weken tot stand gebracht met spontane en vrijwillige medewerking van zestig buurtbewoners, de gemeente, een tegelbedrijf, een gereedschappenleverancier en NS. Bij Hoorn Kersenboogerd is een soortgelijk project al eerder succesvol gebleken.

In november zijn de eerste groepen controlemedewerkers begonnen aan hun opleiding 'Geweldbevoegdheid'. Van de NS'ers die beschikken over een bijzondere opsporingsbevoegdheid (BOA) wordt een grote groep getraind om ook dwingend te kunnen optreden om te voorkomen dat verdachten er vandoor gaan voordat zij kunnen worden overgedragen aan de politie. De training bestaat uit aanhoudings- en zelfverdedigings-technieken en duurt zes dagen.

Eind 2006 zijn wij begonnen met een nieuwe aanpak van fraude in het openbaar vervoer, waaronder het misbruik van OV-studentenkaarten. In het kader van het project 'Blue Train' gaat de Spoorwegpolitie nu vaker mee op de trein. Wij bekijken niet alleen of er nauwer en flexibeler kan worden samengewerkt tussen rijdend- en politiepersoneel, maar wij krijgen zo ook een beter zicht op het aantal reizigers met valse vervoerbewijzen.

Het bedrag dat NS op jaarbasis besteedt aan verbetering van de sociale veiligheid is in 2006 gestegen van € 45 naar € 50 miljoen, onder meer vanwege antiterrorismemaatregelen. De spoorsector is aangesloten bij het Alerteringssysteem Terrorismebestrijding. Er is een draaiboek ontwikkeld dat in overleg met de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding in werking kan treden. Om snel en adequaat op verdachte situaties te kunnen reageren volgen alle NS-medewerkers die werken in treinen en op stations de training Bewust en alert. Zij moeten verdachte situaties direct kunnen herkennen en op basis daarvan snel en adequaat handelen. NS steunt ook de campagne 'Nederland tegen terrorisme'. In 2006 is NS samen met hulpdiensten en het leger betrokken geweest bij enkele grote oefeningen. Het afgelopen jaar heeft NS samen met ProRail en met financiële steun van het ministerie van Verkeer en Waterstaat tal van innovaties beproefd op hun bijdrage aan de sociale veiligheid. Daarbij horen 'slimme' camera's met beeldanalyse en geluids-detectie. NS blijft investeren in deze nieuwe technieken.

Besloten is de intelligente camera's in zoveel mogelijk treinen te installeren. Ook komen er meer van dergelijke camera's op stations.

In het Vervoerplan voor 2007 is het doel opgenomen dat 71,7% van onze klanten in dat jaar de sociale veiligheid met een 7 of hoger waardeert.

Spoorwegveiligheid

De trein behoort tot de veiligste vervoermiddelen. Ongevallen onder treinreizigers en -medewerkers zijn zeldzaam. In internationale vergelijking met andere spoorbedrijven steekt NS extra gunstig af. Het bedrijf wil die positie graag handhaven en voert een streng veiligheidsbeleid dat verder gaat dan de hoge eisen die de Spoorwegwet op dit punt stelt. Die eisen hebben betrekking op procedures, bevoegdheden van medewerkers met een veiligheidstaak en technische staat van het materieel.

Net als vorig jaar hebben zich in 2006 geen dodelijke ongevallen voorgedaan met reizigers of medewerkers. Helaas zijn in 2006 wel reizigers (vooral licht) gewond geraakt bij vier van in totaal vijf treinbotsingen. Uiteraard worden deze ongevallen uitvoerig onderzocht door de Inspectie Verkeer en Waterstaat.

Twee van de onderzoeken zijn afgerond. Die botsingen zijn ontstaan doordat één van de betrokken treinen een rood sein passeerde op een emplacement waar langzamer dan 40 kilometer per uur wordt gereden. Ook in het verleden bleek dit vrijwel altijd de oorzaak van botsingen.

Onze inspanningen op het gebied van spoorwegveiligheid zijn dan ook vooral gericht om juist deze te voorkomen. Door maatregelen van NS is een jarenlange stijging van het aantal incidenten in 2005 omgebogen in een daling met ruim 20%. Het aantal incidenten in 2006 is weer met ruim 10% gestegen. Verdere vermindering in 2007 blijft wel ons doel. Acties zijn vooral gericht op het verder verhogen van de alertheid van machinisten en op het verbeteren van de zichtbaarheid van met name de laaggeplaatste 'dwerg'seinen. In 2008 zal het door NS geïnitieerde *enhanced* ATB-systeem worden geïnstalleerd door ProRail. Met dat systeem grijpt de automatische beveiliging ook in bij snelheden beneden de 40 kilometer per uur. Mits de installatie volgens planning verloopt, zal het aantal passages van rode seinen daarmee vanaf 2009 halveren. Overigens blijkt uit een analyse van de Inspectie Verkeer en Waterstaat dat het NS-beleid op dit punt nu al effect sorteert: NS-machinisten veroorzaken relatief minder zogenaamde stoptonend sein passages (STS) dan machinisten van andere vervoerders.

In de zomerperiode van 2006 zijn twee treinen ontspoord doordat de spoorstaven zijn verbogen als gevolg van extreme hitte. Onderzoek van de Inspectie Verkeer en Waterstaat heeft aangetoond dat de oorzaak buiten NS lag.

Bedrijfsongevallen

Ons veiligheidsbeleid is er uiteraard ook op gericht om het aantal bedrijfsongevallen te beperken. Het aantal meldingen met verzuim tot gevolg is sterk gedaald van 823 in 2005 naar 278 in 2006. Het aantal verzuimdagen dat hiermee gemoeid is, is gedaald van 7.754 tot ultimo 2005 naar 5.013 tot ultimo 2006.

Voldoende vervoerscapaciteit creëren

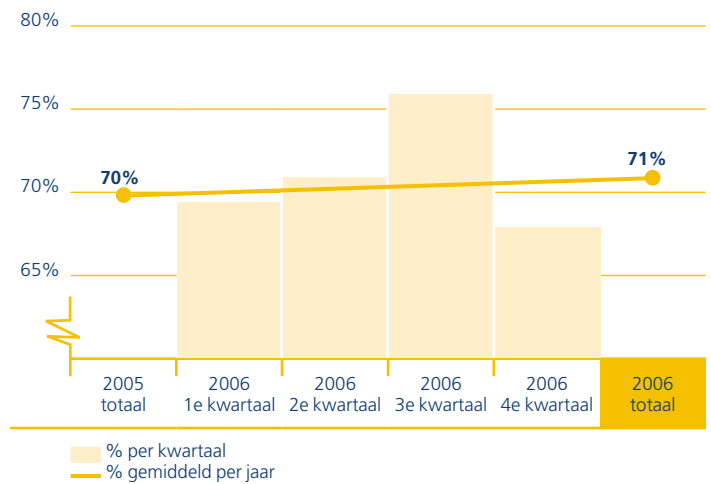
Met haar drie treinformaten - Hogesnelheidstrein, Intercity en Sprinter - gaat NS beter inspelen op de behoeften van reizigers. Om de reizigersgroei op het binnenlandse net goed te kunnen opvangen heeft NS eind 2006 wederom besloten om fors te investeren in uitbreiding, zowel via tijdelijke maatregelen voor de korte termijn als structurele op wat langere termijn.

In verband met de grote groei van het aantal reizigers zijn in 2006 alle treinen die eerder tijdelijk buiten gebruik waren gesteld, opnieuw ingezet. Verder zijn met ingang van de nieuwe dienstregeling 24 intercityrijtuigen gehuurd.

In 2006 kwamen ook treinen beschikbaar van spoorlijnen die andere vervoerders zijn gaan exploiteren: vanaf juni betrof dit de sprinters van de Hofpleinlijn en de Zoetermeer Stadslijn en vanaf december de dieseltreinstellen van de lijn Nijmegen-Roermond.

Zitplaatscapaciteit in de spits

% rapportcijfer 7 of hoger



De extra rijtuigcapaciteit die zo in de loop van het jaar beschikbaar kwam, sorteerde helaas nog onvoldoende effect op het aantal zitplaatsen dat gemiddeld genomen in het hele jaar voor de klanten beschikbaar was. Dat komt doordat meer treinen dan gepland aan de kant hebben gestaan voor onderhoud en revisie. Dit had te maken met veiligheidsbeurten voor oudere typen dubbeldeksrijtuigen, stuifsnieuwproblemen met de nieuwe dubbeldekkers en een tijdelijk tekort aan onderhoudscapaciteit in de werkplaatsen. Met ingang van de nieuwe dienstregeling in december 2006 is het aantal zitplaatsen gestegen naar 208.942 (2005 gemiddeld: 204.000).

Een belangrijke uitbreiding is in december aangekondigd. Het betreft een vervolgorder bij Bombardier voor 200 nieuwe intercity dubbeldeksrijtuigen. Zij worden geleverd vanaf medio 2008. Met de order is een investering van € 433 miljoen gemoeid.

Ook zijn wij in 2006 begonnen met een omvangrijke moderniseringsoperatie van intercitytreinen. Het gaat om 87 treinen (261 rijtuigen) van het type Koploper. Zij krijgen onder meer een nieuw interieur met 15% meer zitplaatsen door een efficiëntere indeling. Loze ruimtes vervallen. In combinatie met een andere stoelopstelling ontstaat ruimte voor in totaal 2.350 extra zitplaatsen. Veel aandacht is besteed aan een prettige sfeer om comfortabel te reizen. Het visuele onderscheid tussen de eerste en tweede klasse is met de kleuren rood en blauw verbeterd. Glazen tussenwanden en deuren met kunstuitingen zorgen voor een gevoel van welkom en comfort. Er is een ruim rolstoeltoegankelijk toilet. De totale operatie kost € 190 miljoen en duurt circa drie jaar. In het voorjaar van 2007 zal de eerste vernieuwde intercity in de dienstregeling worden opgenomen.

In het voorjaar van 2007 worden nog eens 69 intercityrijtuigen bij gehuurd. Ook worden tien reserverijtuigen van NS Internationaal in gebruik genomen. In totaal worden zo in 2007 5.000 extra zitplaatsen geboden. In 2008 stijgt dit verder door de beoogde instroom van nieuwe intercity dubbeldeksrijtuigen van het type VIRM.

Daarbij wordt het materieelpark over twee jaar versterkt met nieuwe sprinters. De 35 treinstellen worden vanaf 2008 afgeleverd voor ingebruikname in de dienstregeling 2008/2009. Met meer deuren, ruime balkons en compartimenten, een licht interieur en een gelijkvloerse instap, staan zij model voor het comfortabele stadsgewestelijke vervoer van de toekomst.

Inmiddels zijn zestig sprintertreinen (180 rijtuigen) zoveel mogelijk volgens dit concept gemoderniseerd en rijden nu al op diverse trajecten in het westen van het land. De 30 sprinterstellen (60 rijtuigen) afkomstig van de Hofplein- en Zoetermeerlijn worden ook gemoderniseerd. Dit programma is in 2008 afgerond.

Het oordeel van onze klanten over de beschikbaarheid van zitplaatsen in het algemeen daalde licht van 76% in 2005 naar 75% in 2006. Het oordeel over de zitplaatskans in alleen de spits is daarentegen iets gestegen: van 70% naar 71%.

Met de huidige capaciteit en voorziene uitbreiding kan NS de verwachte reizigersgroei voorlopig aan. In het Vervoerplan 2007 is opgenomen dat 70% van onze klanten de vervoerscapaciteit in de spits met een 7 of hoger waardeert.

Zorgen voor schone treinen en stations

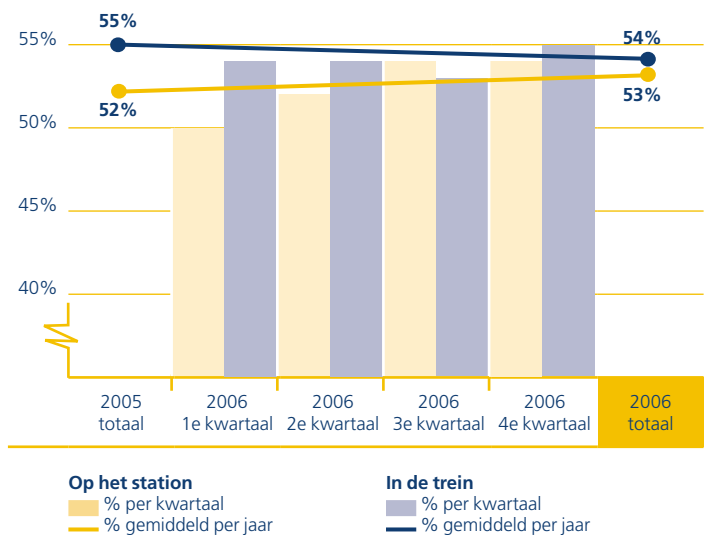
Elke dag worden er duizenden kranten, lege koffiebekers, broodzakjes, blikjes en restanten kauwgom op het station en in de trein weggegooid. Een groot deel verdwijnt in afvalbakken, een deel blijft achter op de grond, in de trein of tussen de sporen. Het schoonhouden van treinen en stations heeft dan ook hoge prioriteit.

Het percentage klanten dat de reinheid van stations met een 7 of hoger waardeert is met 1% gestegen tot 53% ten opzichte van de waardering in 2005. Wij hebben in 2006 extra aandacht besteed aan het rookbeleid op stations. Zo zijn nieuwe verwijzingen naar de speciale rookzones aangebracht, zijn gele waarschuwingskaarten uitgedeeld en is vaker omgeroepen dat het station rookvrij is, behalve op gemarkeerde plaatsen.

De reinheid van treinen krijgt nu van 54% van onze klanten een ruime voldoende, tegen 55% in 2005. Uit onderzoek blijkt dat sommige aspecten - zoals schone ramen - positiever scoren dan andere. Aan aspecten die klanten het meest waarderen, wordt in de toekomst extra aandacht besteed.

Reinheid

% rapportcijfer 7 of hoger



In het Vervoerplan 2007 is het doel opgenomen dat 51% van onze klanten de reinheid van de treinen en 50% van onze klanten de reinheid van de stations met een 7 of hoger waardeert.

Kostenverlaging en inkoop

NS investeert omvangrijke bedragen in de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, van de reisinformatie en de adequate ondersteuning daarvan via nieuwe technologie, in de vernieuwing van haar ICT-systemen en haar treinen en in tal van nieuwe ontwikkelingen, zoals OV-chipkaart en poortjes.

Die inspanningen moeten hand in hand gaan met productiviteitsverbeteringen. Het bedrijf is de afgelopen jaren efficiënter geworden door het terugdringen van indirecte kosten en overhead. Ook op de inkoop van goederen en diensten worden inmiddels omvangrijke bedragen bespaard.

Bij het inkopen wil NS continu het beste uit de markt en het contract halen: een zo goed mogelijke kwaliteit tegen zo gering mogelijke kosten. Dit draagt bij, zowel aan de financiële resultaten, als aan de verbetering van de processen, de innovatie, en de klanttevredenheid en verlaagt bovendien risico's. Het belang van inkoop is stevig verankerd in de NS-organisatie via multidisciplinaire teams waarin inkopers nauw samenwerken met betrokken NS'ers uit de diverse bedrijfsonderdelen. Contracten komen tot stand via (Europese) aanbestedingen. Die worden op basis van markt- en leverancierskennis en in nauwe samenwerking met de bedrijfsonderdelen uitgeschreven. Leveranciers die zijn

gecontracteerd, beschouwen wij als partners met wie wij intensief samenwerken om gezamenlijk onze bedrijfsdoelen te realiseren.

Medewerkers

Personeel en organisatie: fit voor de toekomst

De snelle ontwikkeling van NS naar een efficiënte, breed georiënteerde en klantgedreven dienstverlener, verandert ook het werk van onze medewerkers. Zij dragen overigens zelf voor een groot deel bij aan die ontwikkeling, niet in de laatste plaats vanwege hun directe invloed op de prestaties. De dienstverlenende instelling van de medewerkers bepaalt immers in hoge mate hoe klanten de prestaties van NS beleven. Geven zij goed invulling aan hun gastheerschap, dan hebben zij een directe positieve invloed op de klant, op het imago en op de resultaten van het bedrijf.

Dit vraagt natuurlijk ook om doeltreffende samenwerking, goede onderlinge communicatie, en evenwichtige interne verhoudingen. Alleen in een volwassen relatie tussen medewerkers, managers en bedrijfsleiding is de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de continuïteit en daarmee de toekomstige werkzekerheid het beste gewaarborgd. 'Samen voor service' is dan ook het motto bij die gezamenlijke inzet om de NS-doelen te realiseren.

In zo'n relatie past eveneens dat de medewerkers zelf meer invloed kunnen gaan uitoefenen op hun werk en op de manier en tijden waarop zij dit verrichten. Kortom: een verschuiving van minder regels naar meer eigen invloed en verantwoordelijkheid. Voor zover veiligheidsregels en logistieke kaders dit toelaten, willen wij onze medewerkers dan ook die maximale bewegingsvrijheid geven.

Daarnaast moet NS goed inspelen op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De vergrijzing dient zich aan. De gemiddelde leeftijd bij NS is de afgelopen vijf jaar gestegen van 42 naar 44 jaar. De richtleeftijd voor het pensioen is inmiddels verhoogd van 61 en 62 naar 65 jaar. Daarbij verwachten wij dat een kwart van de NS'ers de komende tien jaar met pensioen gaat. Nieuwe medewerkers moeten de vrijkomende plekken innemen, en dit vraagt stevige wervingsinspanningen, zeker nu de arbeidsmarkt krappert wordt als gevolg van een verbeterende economie en een relatief gering aantal jonge kandidaten.

Organisaties met een evenwichtige personeelsopbouw zijn succesvoller op de arbeidsmarkt. De uitdaging voor de komende periode is zowel meer talentvolle jongeren, vrouwen en allochtonen aan het bedrijf te binden, als zoveel mogelijk ouderen met hun ervaring en bezieling aan het werk te houden.



Als goed werkgever bieden wij zowel onze huidige, als onze toekomstige medewerkers een stimulerende werkomgeving met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Door medewerkers voldoende ontwikkelingsmogelijkheden te bieden willen wij hen boeien en binden en stimuleren in hun passie en vakmanschap.

Klant- en servicegerichtheid, stimulering van de eigen verantwoordelijkheid, flexibiliteit en inzetbaarheid, gezondheid, tevreden- en betrokkenheid en diversiteit zijn dan ook de sleutelwoorden van ons personeels- en organisatiebeleid. Het moet de NS-organisatie fit voor de toekomst maken. Daar zetten wij al onze instrumenten op het gebied van arbeidsmarketing en -mobiliteit, management development, opleidingen, ondersteunende faciliteiten en regelgeving voor in. En uiteraard bepalen de genoemde uitgangspunten mede onze inzet bij het overleg met de vakbonden ter voorbereiding van een nieuwe CAO voor de periode vanaf april 2007.

Ontwikkelingen

Het aantal voltijds arbeidsplaatsen (fte) bij NS is licht gestegen van 23.626 ultimo 2005 naar 24.961 ultimo 2006, met name door acquisities van Strukton.

Het ziekteverzuim (exclusief zwangerschap) bij bedrijven vallend onder de NS CAO is verder gedaald van 7,1 naar 6,1%. De CAO-afpraak tot het inleveren van (deels extra) vrije dagen vanaf de tweede ziekmelding heeft bijgedragen aan het terugdringen van het frequente kortdurende verzuim. De verzuimfrequentie is dit jaar gedaald van 1,8 naar 1,2 per medewerker per jaar, het Nederlands gemiddelde.

Voorkomen is beter dan genezen. Een goede werksfeer met de juiste aandacht voor gedrag en relaties, en gerichte aandacht van leidinggevenden blijven daarvoor van groot belang. Via de ondersteuning van RAILSport, de koepel van personeelsverenigingen, tracht NS daarnaast de deelname aan sport- en ontspanningsactiviteiten te bevorderen. Dit jaar zijn bovendien extra initiatieven ter preventie genomen met succesvolle acties als 'NS in beweging', gezondheidschecks, Weight Watchers en Fitmaand. In november kreeg ook het Utrechtse hoofdkantoor de beschikking over een eigen Fitcenter.



Als uitvloeisel van afspraken in het kader van de lopende CAO is in 2006 een studie verricht naar arbeids- en rusttijden, en vergoedingen. Doel is de regelgeving te vereenvoudigen en de invloed van medewerkers op hun eigen rooster te vergroten. Bekeken is in hoeverre een nieuw systeem van individueel roosteren het huidige systeem van collectief rouleren kan vervangen. Een voorstel hiertoe is positief beoordeeld door alle betrokkenen: directies, vakbonden, ondernemingsraden en betrokken medewerkers.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt belangrijker. Het kan uitval en uitstroom in drukke periodes, maar ook 'vastroesten' bij lang doorwerken in eenzelfde functie voorkomen. NS wil de begeleiding en faciliteiten dan ook beter gaan toesnijden op de diverse levensfasen van de medewerkers. In het najaar van 2006 zijn hiertoe onderzoeken verricht in de werkplaats Haarlem, in de standplaatsen Amersfoort en Zwolle, en bij de stafafdeling Informatiemanagement & Technologie. De resultaten worden begin 2007 verwacht.

In 2006 heeft NS een Talent Clinic georganiseerd voor pas afgestudeerde academici. Uit ruim 200 belangstellenden zijn 25 talentvolle jongeren geselecteerd die een baan bij het bedrijf accepteerden.

NS heeft in 2006 een eervolle vermelding gekregen in het kader van de door werkgeversorganisatie VNO NCW ingestelde Diversity Award. Dit vooral vanwege het belang dat NS aan het onderwerp hecht. Daarnaast was de jury te spreken over de gestructureerde aanpak, de 'dienstregeling' voor diversiteitsbeleid en de pilots op het gebied van levensfasebeleid.

Bij onze bedrijfsonderdelen onderzoeken wij geregeld hoe betrokken onze medewerkers zich voelen en hoe zij de kwaliteit van de arbeid ervaren. Eind oktober hebben wij een nieuw jaarlijks onderzoek geïntroduceerd dat verschillende bestaande onderzoeken vervangt. Een proef hiermee in twee testgroepen leidde tot responspercentages van 56% en 71%, hoger dan het eerdere landelijk gemiddelde van 39%. Naast een hogere respons verwachten wij dat de uitkomsten vanwege de NS-brede opzet meer overzicht en samenhang vertonen.

De pensioenregeling voor NS'ers is inmiddels aangepast aan de nieuwe wetgeving en behoort daarmee nog steeds tot de absolute top van Nederland. In 2006 is nog een laatste regeling aangepast. Van de 600 NS'ers die in principe nog recht hadden op een VUT-overgangsregeling bij 40 dienstjaren heeft 85% gebruik gemaakt van een aanbod om dit in te passen in nieuwe mogelijkheden die de levensloopregeling biedt.

In 2006 zijn voorbereidingen getroffen om de personeel & organisatie basisprocessen te moderniseren, het zogenaamde e-HRM-plan. In de komende periode wordt op het NS-intranet een *enterprise-portal* ontwikkeld waarmee managers en medewerkers snel en interactief hun personeelszaken kunnen afhandelen en opzoeken. De dienstverlening van p&o zal efficiënt worden gestroomlijnd waarbij de informatieverwerking als eerste wordt aangepakt en gemoderniseerd. De p&o-adviseurs kunnen daarvoor intensiever aandacht besteden aan de ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie.

Partner in sport

NS is Partner in Sport van NOC*NSF en ondersteunt van 2005 tot 2008 de activiteiten van deze koepel, zowel op het gebied van topsport als breedtesport. Hoogtepunten in 2006 vormden de Olympische Winterspelen in Turiijn, waar NS op tal van fronten op in heeft gespeeld: acties voor klanten en relaties (Olympictour), een Piazza Torino op Utrecht Centraal, Olympische tv-spotjes, de inzet van twee bussen voor supportersvervoer ter plekke en het vervoeren van de spelers per speciale Thalys naar Nederland. NS vaardigde ook een eigen delegatie af: 80 'NS-helden' bezochten een dag lang de Spelen. Het betrof een selectie uit bijna 600 medewerkers die door hun collega's waren genomineerd vanwege hun gedrevenheid, hun positieve energie of hun bijdrage aan de dienstverlening. NS herkent zich in de inspanningen die sporters leveren. De omgang met hooggespannen verwachtingen, het leveren van prestaties voor het oog van de samenleving: het hoort allemaal bij het dagelijkse werk van duizenden NS'ers.

Klussen aan morgen

De toekomst is geen extrapolatie van het heden. NS is succesvoller naarmate zij flexibeler kan inspelen op uiteenlopende scenario's. Het vergroten van de wendbaarheid van NS, zowel qua structuur als qua cultuur, is dan ook een belangrijk aandachtspunt geweest in 2006. De nodige voorbereidingen zijn getroffen voor een

herindeling van de organisatie vanaf 2007. Daarin worden de bedrijfsprocessen logischer gebundeld rond vier verschillende product/marktcombinaties: reizigersvervoer, materieelonderhoud, knooppuntontwikkeling en bouw. Verder hebben enkele honderden managers deelgenomen aan het project 'Klussen aan morgen,' een ontwikkel- leer- en belevingstraject. Eerst zijn vier mogelijke scenario's voor het jaar 2020 ontwikkeld. Vervolgens zijn alle betrokkenen uitgenodigd vanuit een of meer van die scenario's naar het heden te kijken. De methodiek dwingt afstand te nemen van bestaande denkpatronen en vraagt nadrukkelijk andere brillen op te zetten. De ervaringen zijn beschreven in vier toekomstbeelden als nuttig hulpmiddel voor de strategie ontwikkeling.

Centrale Ondernemingsraad

De Centrale Ondernemingsraad (COR) heeft in 2006 negen keer overlegd met de NS-directie. De belangrijkste onderwerpen die aan de orde kwamen zijn de herinrichting van het concern, de dienstregelingsvernieuwing (2007/2009), de OV-chipkaart en een pro-actief personeelsbeleid. Voor wat betreft het laatste onderwerp is besloten tot een meerjaren personeelplanning en personeelsverkenning, met als doel interne mobiliteit van personeel te bevorderen en overcomplete verklaringen te voorkomen. Ook is een aantal onderwerpen besproken op het gebied van gezondheid en verzuimpreventie

Tijdens het jaarlijkse tripartiete overleg van directie, raad van commissarissen en COR was wederom de strategie van de onderneming onderwerp van gesprek, met speciale aandacht voor de herindeling van het concern.

Door een aanpassing van het reglement is de omvang van de COR uitgebreid van 14 naar 16 zetels. In de maanden april resp. mei waren er verkiezingen voor de onderliggende OR's en COR. De samenstelling is nu als volgt: Sietse Brouwer (voorzitter), Jan Arndts en Pieter Kemper (plaatsvervangend voorzitters), Peter Bekkers, Ate Biegel, Ivo van Bommel, Huub van Doremalen, Wijnand Feenstra, Homme Heringa, Martin ten Kate, Katja van Nus, Rob Polman, Regie Redmeijer, Ria Vergunst, Menno Wijma, en Wim Willemse. De functie van ambtelijk secretaris wordt sinds eind 2005 vervuld door Jan van Es.

De directie heeft grote waardering voor de inzet en betrokkenheid van de leden van de COR.

Milieu

Het milieubeleid van NS kent drie prioriteiten: de verbetering van de energie-efficiency, de aanpak van geluid door railverkeer en het beheer van afval, met name in werkplaatsen en op stations. Daarnaast is inkoop een belangrijke schakel in het duurzaamheidsbeleid van NS. Concrete voorbeelden zijn de inkoop van energiezuiniger apparatuur, FSC-gecertificeerd papier en groene stroom. Door treinen met folies te beplakken, vermijden wij laklagen en wij gebruiken nu 'stillere' remmaterialen. Wij onderzoeken hoe wij duurzaamheidsaspecten een prominentere rol kunnen geven in het inkoopproces en bij de selectie van leveranciers.

Ten aanzien van milieu spreken stakeholders NS en ProRail, nogal eens als één geheel aan. Een hechte samenwerking op milieugebied tussen NS en ProRail is dan ook van groot belang. Zo is ProRail als vergunninghouder op emplacementen verantwoordelijk voor het verkrijgen van de milieuvergunning en de zorg voor het naleven van de voorschriften. Deze rol kan ProRail alleen waarmaken in nauw overleg met de gebruikers van die emplacementen, zoals NS Reizigers en NedTrain.

Energie

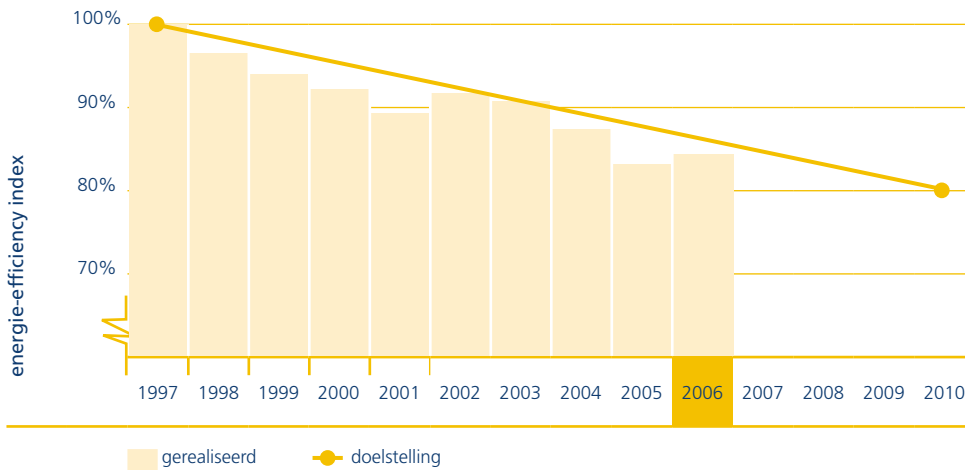
NS heeft als doelstelling voor 2010 een efficiencyverbetering van het gebruik van tractie-energie van 20% ten opzichte van 1997. Hiervan is al 17% bereikt. Tevens is vastgelegd dat NS in dat jaar voor 5% duurzaam opgewekte tractie-energie afneemt; dat percentage ligt nu op 3% en voor het totale gebruik door NS op 5%.

Het energiebesparingsprogramma heeft vorig jaar circa 225 kiloton aan vermeden CO₂ opgeleverd. In totaal is ten opzichte van 1997 circa 1.000 kiloton CO₂ vermeden. Dit komt overeen met de uitstoot van ongeveer 100.000 huishoudens gedurende een jaar. Hiermee levert NS mede een bijdrage aan de inspanningen van Nederland om te voldoen aan de verplichtingen van het Kyoto verdrag betreffende de terugdringing van de uitstoot van broeikasgassen.

Geluid

NS maakt gebruik van emplacementen, verspreid over het hele land. Die zijn nodig om treinen samen te kunnen stellen en onderhoud te verrichten. Op een groot aantal locaties komt de milieuvergunning onder te druk staan vanwege de geluidhinder die gepaard gaat met het onderhoudsproces. Samen met ProRail werkt NS nu aan oplossingen, onder meer door aanpassingen aan de sporen en de remsystemen van oudere materieeltypen.

Ontwikkeling energie-efficiency NS



Het totale gebruik in 2006 is 1.306 miljoen kWh, waarvan groene stroom: 77 miljoen kWh (5%). Treinen gebruiken circa 85% van het totale elektriciteitsgebruik van NS.

Afval

NS heeft met twee omvangrijke afvalstromen te maken: consumptieafval van treinen en stations (ruim 5.000 ton aan papier, blikjes, petflessen en organisch materiaal) en bedrijfsafval uit vooral werkplaatsen (metaalresten, oplosmiddelen, verf, olie, vetten en verpakkingsmateriaal). In de onderhoudsbedrijven vindt de inzameling en afvoer gescheiden plaats door erkende afvalverwerkers.

Bodemsanering

De geschiedenis van de trein heeft haar sporen in bodem en grondwater achtergelaten. Op veel locaties is de grond in meer of mindere mate vervuild geweest met gasolie, smeerolie, teer, creosootolie, oplosmiddelen (benzeen, toluen) en restanten van kolen. NS Vastgoed is als grondeigenaar van NS-percelen betrokken bij de aanpak van ernstige bodemvervuiling die dateert uit de periode vóór 1 januari 1995. Hiertoe is op 15 juli 1996 een Convenant Bodemsanering NS-percelen getekend door vertegenwoordigers van NS, ProRail en de ministeries van Verkeer en Waterstaat en Volkshuisvesting, Milieubeheer en Ruimtelijke Ordening. Om uitvoering te geven aan de convenantbepalingen hebben partijen de Stichting Bodemsanering NS (SBNS) opgericht die als opdrachtgever fungeert bij onderzoek en sanering van percelen. Jaarlijks draagt NS ruim €9 miljoen bij aan het budget van SBNS. In 2006 zijn in totaal 72 saneringen uitgevoerd voor een bedrag van circa €17 miljoen. In 2007 zal volgens plan op 38 locaties de grond geschikt worden gemaakt voor huidig en toekomstig gebruik.

Klanten en maatschappij

Als zelfstandige, bedrijfsmatige dienstverlener met een groot publiek belang onderhoudt NS relaties met alle groepen uit de samenleving. Bij de activiteiten zijn er ook tal van raakvlakken en verwevenheden met andere partijen, zoals overheden, andere vervoerders en de infrabeheerder ProRail.

Van cruciale betekenis daarbij is het winnen en het vasthouden van het vertrouwen bij de diverse groepen. Dat vereist transparantie bij het stellen van doelen en het uitwisselen van resultaten en ook openheid over de dilemma's die vaak aan besluiten voorafgaan.

Gedrag

De kern van de dienstverlening van NS ten opzichte van de reizigers is vastgelegd in het Reizigershandvest NS. Gedragsregels voor reizigers die een soepele en prettige treinreis voor iedereen mogelijk moeten maken, zijn vastgelegd in een zevental huisregels. Voor medewerkers en leidinggevenden geldt een Gedragscode NS. Alle genoemde documenten zijn - evenals de vervoersvoorwaarden - in te zien op onze website www.ns.nl. Bij inkoop van goederen en diensten verplicht NS haar leveranciers alle wettelijke bepalingen en voorschriften in acht te nemen, waaronder ook die betrekking hebben op veiligheid, milieu, bescherming persoonsgegevens, arbeidsomstandigheden en hinder en/of overlast aan derden. Hiertoe zijn bepalingen opgenomen in de Algemene Inkoopvoorwaarden van NS, die in de loop van 2007 zullen zijn opgenomen op onze aparte website voor zakelijke relaties: www.nszakelijk.nl.

Dialogo met onze klanten

Met in Nederland meer dan 1,1 miljoen klanten per dag en meer dan 20.000 medewerkers hebben wij evenzoveel 'voelsprietten' in de Nederlandse samenleving. Wij vragen onze klanten elk kwartaal hun oordeel over vele aspecten van onze dienstverlening.

Over de resultaten op de belangrijkste aspecten communiceren wij elk kwartaal via onze website.

Ons Klant Contact Center krijgt jaarlijks ruim twee miljoen reacties van uiteenlopende aard te verwerken. Klachten analyseren wij op verbetermogelijkheden. Wij gaan met regelmaat de dialoog met onze reizigers aan in klantenpanels.

Wij hebben in het afgelopen jaar voorbereidingen getroffen om tot een intensievere dialoog met onze klanten te komen.

De opvattingen, wensen en signalen van onze klanten op specifieke aandachtsgebieden (bijvoorbeeld voorzieningen op stations, reisinformatie, mogelijkheden voor voor- en natransport) nemen wij nadrukkelijk mee bij de vormgeving van onze dienstverlening.

Eind 2006 hebben wij op proef een aantal klanten voorzien van een mobiele telefoon met camera waarmee zij situaties in beeld kunnen brengen en aan ons kunnen melden. Elke dag was een andere reiziger *real time* te volgen op het intranet en beeldschermen in bedrijfsrestaurants. NS'ers konden hierop reageren en de klant daarmee op weg helpen. Dit 'Klant in beeld'-project krijgt bij positieve evaluatie in 2007 een vervolg.

NS overlegt regelmatig met de consumentenorganisaties in het Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer (Locov) over wijzigingen in de dienstverlening en vraagt advies alvorens hierover een besluit te nemen. Naast het ministerie van Verkeer en Waterstaat en NS participeren de volgende consumentenorganisaties in het Locov: ANWB, Chronisch zieken en Gehandicapten Raad Nederland, Consumentenbond, Fietsersbond, ouderenorganisaties CSO en Rover. Aan het einde van het verslagjaar is ook de Landelijke Studenten Vakbond (LSVB) deelnemer geworden in het Locov-overleg.

In 2006 is vooral over de nieuwe dienstregeling intensief overlegd. Op basis van adviezen van de consumentenorganisaties zijn veel verbeteringen in de nieuwe dienstregeling doorgevoerd. Een ander belangrijk onderwerp is de OV-chipkaart. Inzet van het overleg is de introductie van de OV-chipkaart voor de klant zo gemakkelijk en aantrekkelijk mogelijk te maken. Voorts hebben de consumentenorganisaties verbeteringsuggesties gedaan voor onze reisinformatie. In het Locov is voorts gesproken over verbetering van de infrastructuur. Er is een gezamenlijke brief naar de kabinetsinformatie gezonden, waarin er voor gepleit is middelen vrij te maken voor een toekomstvast spoorwegnet met bijbehorende transfervoorzieningen.

Dialogo met andere betrokkenen

Binnen de spoorsector is intensief overleg gevoerd met ProRail en het ministerie van Verkeer & Waterstaat over de mogelijkheden te komen tot een betere kwaliteit van de infrastructuur, zodat een meer betrouwbare dienstregeling mogelijk wordt. Ook is gesproken over mogelijkheden voor 'slimme' uitbreiding van de infrastructuur om hiermee knelpunten in de dienstregeling op te lossen.

De totstandkoming van de nieuwe dienstregeling is hét grote thema geweest in 2006. In diverse stadia van deze voor velen ingrijpende nieuwe opzet is intensief overleg gevoerd met het ministerie van Verkeer & Waterstaat, provincies, gemeenten en regionale samenwerkingsverbanden en hun landelijke koepels, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Interprovinciaal Overleg (IPO) en de Samenwerkende Kaderwetgebieden Verkeer en Vervoer (SKVV) en de landelijke politiek.

Vervoerplan

NS rijdt treinen op basis van diverse tijdelijke concessies en gunningen, afgegeven door overheden. De belangrijkste en meest beeldbepalende concessie is die voor reizigersvervoer over het Nederlandse hoofdrailnet in de periode 2005 tot 2015. Op basis van deze exclusieve concessie stelt NS jaarlijks een vervoerplan op waarin de maatregelen en ambities ten aanzien van de belangrijkste zorgaspecten worden vermeld. Tevens beschrijft NS hierin hoe zij invulling geeft aan haar publieke rol.

In de Vervoerplannen voor 2005 en 2006 zijn de door NS te behalen doelen voornamelijk in termen van maatregelen, ofwel inspanningen, beschreven. De meeste doelen zijn daarbij in streefwaarden vertaald en zijn geen minimaal te behalen grenswaarden.

De reisketen van deur tot deur

Samen met tram, bus en taxi of gewoon lopend maakt de trein een reis van deur tot deur door heel Nederland mogelijk. Via onze website en via OV-reisinformatie kan iedereen die reis zelf thuis plannen. In één oogopslag zijn de aansluitingen, ketenvoorzieningen en looproutes rond stations zichtbaar, wat de keuze voor een reis op maat vergemakkelijkt en veraangenaamt. Begin 2007 zal de reisinformatie over het stads- en streekvervoer ook met de NS-reisplanner op www.ns.nl zijn geïntegreerd.

De aansluiting van de trein op andere vervoersvormen krijgt steeds meer aandacht. Zo zijn in Noord-Holland in 2006 op vijf stations panelen met geïntegreerde informatie over treinen én bussen opgehangen. Verder investeert ProRail in meer en betere fietsenstallingen, die NS - steeds vaker geautomatiseerd - exploiteert en waarvan druk gebruik wordt gemaakt. In 2006 is het aantal geautomatiseerde stallingen door NS uitgebreid van 12 naar 25. Op twintig stations heeft ProRail onbewaakte



stallingsplekken voor fietsen vernieuwd en uitgebreid tot een totaal aantal van 16.000; op tien van die stations zijn fietskluizen neergezet tot een totaal aantal van 650.

In samenwerking met Q-Park bieden wij treinreizigers korting aan op de tarieven van parkeerterreinen en -garages in stationsomgevingen. In 2006 zijn zeven nieuwe bewaakte parkeerterreinen opgeleverd. Samen met partners verbeteren wij in tal van gemeenten de parkeerterreinen bij zowel grote als kleine stations. In 2006 zijn 31 van die locaties opgeleverd. Daarmee zijn in 2006 weer 6.000 vernieuwde parkeerplaatsen opgeleverd. Er komen steeds meer aanbieders van deeltaxi's en busjes in het collectief, vraagafhankelijk vervoer. De variëteit is groot, alhoewel de overheid nu wel streeft naar één naam (regiotaxi) en een min of meer eenduidige formule. NS werkt al samen met een groot aantal van die bedrijven; deze zijn te reserveren via een centraal telefoonnummer. In 2006 zijn negen stations toegevoegd aan het samenwerkingsverband.

Infrastructuur

Als grootste vervoerder werkt NS nauw samen met ProRail, dat verantwoordelijk is voor beheer en onderhoud van het Nederlandse spoornet.

Nergens in Europa rijden zoveel reizigers- en goederentreinen over zo weinig rails als in Nederland. Het efficiënt benutte spoor-netwerk is daarmee ook uitermate kwetsbaar voor verstoringen. Het kampt bovendien met achterstallig onderhoud. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft via het Herstelplan Spoor extra middelen voor onderhoud uitgetrokken.

Begin 2006 is de zogenoemde 'Utrechtboog' in gebruik genomen; reizigers kunnen sindsdien vanaf Eindhoven rechtstreeks van en naar Schiphol reizen, zonder over te hoeven stappen in Duivendrecht of Utrecht.

NS kwam in 2006 op uitnodiging van het ministerie van Verkeer en Waterstaat met een kostenefficiënt alternatief voor de Zuiderzeelijn: Noordlink. Het voorziet in zowel versterking van de economische en ruimtelijke structuur van het noorden als in verbetering van de verbindingen tussen Almere en de noord-vleugel van de Randstad. Het plan biedt een 'menukaart' aan maatregelen voor het traject vanaf Diemen via Flevo- en Hanzelijn

met snelheidsverhoging naar 160 km per uur, overstappunten voor het autoverkeer en extra sporen en perrons. De totale kosten blijven binnen de gereserveerde budgetten voor de Zuiderzeelijn. In maart 2006 is het NS-alternatief aangeboden aan het ministerie. Het is later opgenomen als een van de elementen in de bredere Visie 2020 'Vrij om te bewegen' die NS in 2006 heeft gepresenteerd.

Resultaten van activiteiten

Reizigersvervoer

Het segment reizigersvervoer omvat in de eerste plaats het binnenlandse reizigersvervoer door NS Reizigers, het internationale reizigersvervoer door NS Internationaal en het materieel-onderhoud door NedTrain. De bedrijven werken nauw met elkaar samen. Zo heeft NedTrain een vitale rol in het servicen, onderhouden en verbeteren van de treinen van NS. Indirect draagt het bedrijf zo ook bij aan de prestatieverbeteringen door NS Reizigers in het kader van het Vervoerplan voor het Nederlandse hoofd-railnet. Waar relevant zijn de resultaten van die laatste activiteit apart vermeld.

Tot het segment hoort verder de deelneming van NS in het regionale vervoerbedrijf Syntus. Met de verdere liberalisering van de Nederlandse spoorwegmarkt werken ook NS Reizigers en NedTrain in toenemende mate in opdracht van verschillende (regionale) overheden en concessiehouders. Voorts neemt een bijzondere plek binnen het segment reizigersvervoer het reizigersvervoer in Engeland in. Het wordt verzorgd door NS-dochter NedRailways met partner Serco.

Resultaat reizigersvervoer

De totale opbrengsten uit het segment reizigersvervoer stijgen met € 241 miljoen van € 2.189 miljoen in 2005 naar € 2.430 miljoen in 2006 (11%).

Voor alleen het Nederlandse hoofdrailnet zijn de opbrengsten gestegen met 14% van € 1.376 miljoen naar € 1.568 miljoen, vooral door hogere verkopen van enkele reizen, retours en abonnementen, de tariefsverhoging (3,15 % per januari 2006), door extra verkopen rond evenementen en door geslaagde verkoopacties, die nieuwe klanten trokken en bestaande klanten konden verleiden om vaker te reizen.

De totale kosten bedragen € 2.281 miljoen (2005: € 2.056 miljoen). Hierbij hebben kostenreducties en gestegen productiviteit een belangrijk beheersend effect.

Reizigersvervoer in Nederland en het buitenland

bedragen in miljoenen euro's

	2006	2005
Totaal bedrijfsopbrengsten	2.430	2.189
Totaal bedrijfslasten	2.281	2.056
Bedrijfsresultaat	149	133
Totaal activa	3.544	3.128
Investeringen	205	235
Afschrijving ¹	273	227
Aantal medewerkers in fte's ultimo	15.369	16.024

¹ Afschrijving omvat tevens bijzondere waardevermindering

Per saldo bedraagt het bedrijfsresultaat op het reizigersvervoer in totaal € 149 miljoen. Dat is meer dan in 2005 (€ 133 miljoen). Het bedrijfsresultaat voor alleen het hoofdrailnet bedraagt € 198 miljoen (2005: € 91 miljoen). Het aantal gehonoreerde claims in het kader van de regeling Geld terug bij vertraging bedraagt 683.616 (2005: 719.557). Er is voor € 5,4 miljoen (2005: € 5,7 miljoen) aan vertragingen gecompenseerd, gemiddeld € 7,90 per klant. Hiervan wordt de helft aan ProRail doorbelast.

Reizigersgroei in Nederland

Het reizigersvervoer in Nederland is voor het derde achtereenvolgende jaar toegenomen. De groei is 5%. Het totaal aantal reizigerskilometers bedraagt 15,4 miljard tegen 14,7 miljard in 2005.

Deze groei is niet alleen het resultaat van een verbeterende economie en files op de wegen, maar bovenal de keuze van de reiziger voor de verbeterde service en kwaliteit van de trein. Veel NS'ers hebben daaraan bijgedragen. De bij het binnenlandse reizigersvervoer betrokken uitvoerende bedrijfsonderdelen - NS Reizigers, NedTrain en NS Stations - zijn alle drie en veelal in nauwe samenwerking betrokken bij verbeteringen in het kader van de vijf hoofddoelstellingen. Daarnaast heeft NS via succesvolle campagnes veel nieuwe reizigers geworven, zowel incidentele klanten, als abonnementshouders.

In 2006 heeft NS een raamovereenkomst getekend met Rijkswaterstaat. Doel is automobilisten een aantrekkelijk aanbod te kunnen doen om gebruik te gaan maken van de trein zolang hun bestemming vanwege werkzaamheden aan de weg tijdelijk lastig bereikbaar is. Een dergelijke actie samen met bedrijven in Amsterdam-Zuid bij werk aan de A4 en de A10, bleek succesvol. Tijdens de actieperiode verdubbelde het aantal forensen (op dit traject) dat met de trein naar het werk reisde naar 34%. Een deel van de nieuwe treinforesen bleef daarna vaste klant.

Het bedrijfsleven heeft de trein nu echt gevonden. Bedrijven bestellen steeds vaker treinreizen, kaarten en/of abonnementen

Reizigersvervoer op het Nederlandse hoofdrailnet

bedragen in miljoenen euro's

	2006	2005
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.568	1.376
Totaal bedrijfslasten	1.370	1.285
Bedrijfsresultaat	198	91
Totaal activa	2.626	2.115
Investeringen	130	178
Afschrijving ¹	169	185
Aantal medewerkers in fte's ultimo	8.944	8.783

bij NS. De omzet van NS in dit zakelijk segment is in 2006 met bijna 9% gestegen. Opmerkelijk is dat ook zakenreizigers hun autoritten vaker combineren met de trein. Er zijn namelijk veel NS-Business Cards besteld voor de lease-autobezitters van de bedrijven. Het totale aantal Business Cards is in 2006 gestegen van 9.000 naar 26.000. Grote nieuwe klanten met duizenden kaarten tegelijk zijn onder andere de Rabobank, Capgemini en PricewaterhouseCoopers. Met de NS-Business Card kun je moeiteloos *ticketless*-reizen per trein en gebruik maken van taxi's en parkeerfaciliteiten. Vanaf het voorjaar van 2007 is de kaart ook geldig voor OV-fiets en het gebruik van draadloos internet op stations via KPN WiFi. De NS-Business Card wordt op korte termijn geïntegreerd met de OV-chipkaart. Daarmee wordt het gebruik voor de automobilist nog gemakkelijker en de controle in de trein door de conducteur eenvoudiger en klantvriendelijker.

De succesvolle verkoop van goedkope NS-dagkaarten via vestigingen van Kruidvat is ook in 2006 voortgezet. Van de dagkaart zijn er 75% meer verkocht dan in 2005. In 2006 is een soortgelijke actie gehouden bij Blokkerwinkels. De Kruidvat-actie is uitgebreid met een zomeravondretouraanbieding. Dit soort acties trekt relatief veel nieuwe klanten die de actie benutten om kennis te maken met de trein. Tweederde van de kopers van dagkaarten bij Blokker zijn nieuwe treinreizigers. In 2006 zijn meer enkele reizen en (weekend) retouren verkocht en meer abonnementen, met name maandkaarten voor volwassenen. Tenslotte zijn er ook meer studentenkaarten verstrekt; dit jaar zijn er wederom meer studenten per trein gaan reizen. De distributie van losse treinkaartjes verloopt steeds gemakkelijker: ongeveer vier van de vijf klanten koopt nu zijn kaartje aan de automaat in plaats van aan de balie.

Regionale concessies

In 1998 is het ministerie van Verkeer en Waterstaat begonnen met het overdragen van de verantwoordelijkheid voor een aantal regionale en stadsgewestelijke treindiensten aan de regionale overheden. Het betreft de verbindingen die geen deel uitmaken van het landelijke hoofdrailnet, dat aan NS is gegund. Op basis



van de Wet Personenvervoer 2000 kunnen overheden de exploitatie van die treindiensten gunnen aan vervoerders. Het is NS gelukt om een aantal concessies te verwerven. Andere lijnen worden inmiddels geëxploiteerd door andere vervoerders, waaronder Syntus, waarin NS een minderheidsbelang heeft.

De provincie Overijssel heeft NS vanaf 10 december 2006 een driejarige concessie gegund voor de treindienst Zwolle-Kampen. Een concessie voor tenminste drie jaar kreeg NS per diezelfde datum voor de treindienst Gouda-Alphen aan den Rijn van de provincie Zuid-Holland.

Op basis van een in 2003 gewonnen aanbesteding blijft NS in elk geval nog tot december 2009 de treindienst Zutphen-Apeldoorn verzorgen. En NS blijft ook reizigersvervoer verzorgen op een tweetal verbindingen waarvan de aanbesteding nu nog niet actueel is: Rotterdam-Hoek van Holland en Zwolle-Emmen (beiden in elk geval tot 8 december 2007). De treindienst Houten-Houten Castellum maakt na 2010 naar verwachting onderdeel uit van het hoofdrailnet.

Per 3 juni 2006 hebben RET en HTM het reizigersvervoer op de Hofpleinlijn en de Zoetermeer Stadslijn overgenomen van NS. Sinds 10 december 2006 verzorgt Connexxion in opdracht van de Provincie Gelderland reizigers per trein op de verbinding Amersfoort-Ede/Wageningen. Per diezelfde datum heeft Arriva de exploitatie overgenomen van de treindienst Dordrecht-Geldermalsen en Veolia Transport die van twee regionale treindiensten in het zuiden: Roermond-Nijmegen en Maastricht-Kerkrade.

Internationaal

De commerciële slagkracht van NS Internationaal is in 2006 verder vergroot. Het bedrijf noteerde in 2006 maar liefst 6% meer reizigers en 12% meer vervoersomzet. Daarmee heeft de in 2005 ingezette groei van het internationale treinvervoer zich in 2006 in versterkte mate voortgezet. Speciale acties op de zakelijke en de vrije tijdsmarkt (tien jaar Thalys, Treinstadcampagne) hebben hiertoe bijgedragen. Daarnaast waren de internationale treinen populair bij bezoekers aan het WK Voetbal in Duitsland en evenementen in het kader van het Rembrandtjaar in Nederland.

Eind 2006 werd 23% van de internationale treintickets verkocht via onze *self service* verkoopkanalen: de internetsite en de

kaartautomaten. Dat is beduidend meer dan eind 2005 (13%). In 2006 is de nodige actie ondernomen om de *self service* beter te positioneren. In een *E-commerce Center* bundelen wij sinds dit verslagjaar alle nodige activiteiten om het bezoek aan de site, conversie naar boekingen en de betaalmogelijkheden via internet te vergroten. Ook zijn *on-line* klanten geworven via webmarketing en het vergroten van de zichtbaarheid van NS Internationaal in de zoekmachines. Per 1 maart 2006 is de boekingsfee voor het zogenaamde 'binnenland-plus'-assortiment via de traditionele verkoopkanalen verhoogd.

Na een succesvolle proef is reizen zonder (papier) ticket nu beschikbaar voor alle reizigers in de internationale trein naar Brussel. Bij Ticketless reizen kunnen reizigers gemakkelijk en snel via internet een internationaal kaartje boeken voor hun reis per Benelux trein. Boeken is mogelijk tot vlak voor vertrek. Betalen kan via iDeal (pinnen via Internet) of creditcard.

In 2007 zullen, in navolging van Arnhem, op meer stations *Service Centers* worden ingericht. Daarnaast worden de nodige voorbereidingen getroffen voor de introductie van de OV-chipkaart en poortjes waar ook internationale reizigers mee te maken krijgen.

2006 was het laatste volledige jaar van NS Internationaal in de huidige vorm. In 2006 heeft NS Internationaal zowel gewerkt aan het vereenvoudigen en efficiënter maken van de eigen processen, als samen met HSA aan de voorbereiding van een gemeenschappelijke marktvisie bij de komst van de hogesnelheidstreinen.

High Speed Alliance (HSA) is het samenwerkingsverband van NS en KLM dat in 2001 een 15-jarige concessie verwierf voor het binnenlandse vervoer over de HSL-Zuid vanaf 2007. Samen met NMBS en SNCF worden ook internationale hogesnelheidsdiensten aangeboden. Daardoor biedt HSA de internationale verbindingen met België en Frankrijk die nu nog door NS Internationaal worden verzorgd.

In nauwe afstemming met NS Internationaal heeft HSA in 2006 gewerkt aan de nodige voorbereidingen voor de commerciële exploitatie, vooral op het vlak van productontwikkeling, verkoopssystemen, marketing en revenue management. NS Internationaal blijft de vervoerder voor de verbindingen van en naar Duitsland.

Met diverse spoorwegbedrijven is in 2006 een Letter of Intent getekend voor het opzetten van Railteam, analoog aan soortgelijke allianties tussen de luchtvaartmaatschappijen. Via Railteam gaan de diverse exploitanten van hogesnelheidstreinen in Europa (zoals Thalys, ICE, Eurostar, Lyria, TGV) afspraken maken over tariefsystemen, ticketing, kwaliteitsstandaarden en reizigers-

rechten. Dit alles om het internationaal reizen per hogesnelheids-trein voor reizigers aantrekkelijker te maken en een naadloze aansluiting tussen netwerken aan te bieden.

Met de Nederlandse overheid is overleg gevoerd over de opleverdatum van de HSL-Zuid en het moment waarop de eerste treinen met reizigers kunnen gaan rijden. Tussen beide momenten ligt een verplichte testperiode van een half jaar. Door tegenvallers bij de bouw kunnen de reizigersritten pas per december 2007 beginnen. De vertraging is te wijten aan onduidelijkheden over technische specificaties voor de beveiliging. Soortgelijke onduidelijkheden zorgen er ook voor dat de eerste omgebouwde Thalystreinen en de nieuwe treinstellen uit Italië pas in de loop van 2008 in gebruik kunnen worden genomen. Tot deze treinen beschikbaar zijn, wordt gereden met geleaste locomotieven en rijtuigen die geschikt worden gemaakt voor de HSL-Zuid.

Vanwege langere rijtijden in België dan aanvankelijk door de overheid was opgegeven, worden de concessie-voorwaarden aangepast. HSA heeft hiertoe met succes een bindende advies-procedure gevoerd met de staat. Een soortgelijke procedure loopt nog over het opnemen van Breda en Den Haag in de dienstregeling op basis van afspraken tussen de Nederlandse en Belgische overheid.

De voorbereidingen van de hogesnelheidsexploitatie zullen ook in 2007 nog de nodige aandacht vragen, onder meer via een zorgvuldige introductie van de nieuwe treindiensten aan klanten, medewerkers en publiek.

De hogesnelheidstrein is meer dan alleen een nieuwe trein-formule in de NS-familie, het wordt een nieuwe categorie die staat voor hoge snelheid en gemak. Klanten zullen dat ook gaan ervaren. Alle medewerkers worden opgeleid en getraind om de filosofie van de nieuwe organisatie en de kwaliteit van het merk te gaan vertalen in cultuur en gedrag.

Materieelonderhoud

NS-dochter NedTrain verzorgt het onderhoud en de renovatie van reizigerstreinen en locomotieven en is van vitaal belang voor NS Reizigers en NS Internationaal. NedTrain doet dit in de revisie-bedrijven in Haarlem en Tilburg, vijf onderhoudswerkplaatsen en enkele tientallen kleinere servicelocaties door het hele land. Onder het motto *Keep them Rolling* levert NedTrain zo een belangrijke bijdrage aan het in stand houden van de vervoers-capaciteit in het binnenlands en internationaal reizigersvervoer.

De sterke groei van het aantal reizigers en de introductie van de nieuwe dienstregeling hebben in 2006 een groot beslag op die



capaciteit gelegd. NedTrain heeft in 2006 dan ook met man en macht gewerkt om alle treinherstellingen voor NS tijdig goed uit te voeren. Ook zijn tijdelijk extra monteurs ingehuurd.

Tegelijk heeft NedTrain er hard aan gewerkt om het kwaliteitsbewustzijn in de hele organisatie te verankeren. In dit kader zijn er *roadshows* gehouden voor de medewerkers rond het thema kwaliteit en verbetersteams ingesteld op alle locaties. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het werk ligt primair bij de vakmensen zelf. Daarbij wordt ook minder over de schouder meegekeken, hetgeen de motivatie en dus de kwaliteit ten goede komt. Gedetailleerde kwaliteitscontroles met dito schema's hebben plaatsgemaakt voor een flexibeler en doelmatiger systeem van *Product Quality Inspection* (PQI) met controles op basis van steekproeven.

Niet alleen de markt voor het spoorvervoer liberaliseert, ook de concurrentie op de onderhoudsmarkt neemt toe. NedTrain streeft er dan ook naar meer kwaliteit te leveren tegen lagere kosten. Door aldus op Europees niveau *best in class* te worden, wil het bedrijf een logische partner voor treinonderhoud zijn. Niet alleen voor NS, maar voor alle spoorbedrijven die in de toekomst nog concessies zullen verwerven. De groei van het treinvervoer biedt het bedrijf in de toekomst zeker kansen zijn kennis en ervaring uit te buiten.

Bij de ambitie past een strakke focus op de twee kerntaken: onderhoud en revisie. In dit licht is technisch adviesdochter NedTrain Consulting in oktober 2006 verkocht aan Lloyd's Register Group. Bij NedTrain Consulting werken 230 medewerkers. Het bedrijf werkt al geruime tijd aan uitbreiding van de klantenkring en verdere internationale expansie. Lloyd's Register Group met 240 kantoren in rond 100 landen biedt hiervoor veel nieuwe mogelijkheden.

Reizigersvervoer buitenland

NedRailways, een 100% dochter van NS Groep, speelt in op de kansen die de voortschrijdende liberalisering van de spoorweg-sector in de Europese Unie met zich meebrengt.

NedRailways heeft als missie om in het buitenland openbaar vervoerconcessies te verwerven en te exploiteren en zich te onderscheiden door hoogwaardige dienstverlening aan de reizigers,

grote medewerkerstevredenheid en krachtige samenwerking met belanghebbenden.

Belangrijke onderdelen van de strategie zijn het ondersteunen van overheden bij openbare aanbestedingen en de uitwisseling van *best practices* op operationeel niveau. In de loop van 2007 worden deze processen verder versterkt op basis van het EFQM-model voor het structureren en volgen van de vooruitgang die wordt geboekt.

De Britse spoorwegmarkt kent sterke concurrentie. Op deze markt heeft NedRailways met twee spoorwegconcessies (Merseyrail en Northern Rail) een sterke positie verworven. Het bedrijf exploiteert Merseyrail en Northern Rail in een joint venture met partner Serco; beide partijen zijn daarin gelijk vertegenwoordigd. Merseyrail betreft een in 2003 verworven concessie van 25 jaar voor stadsgewestelijk spoorvervoer in en rond Liverpool. Northern Rail, toegekend eind 2004, is een concessie voor zes driekwart jaar (met mogelijkheid tot verlenging van twee jaar) en bestrijkt het hele noorden van Engeland. Northern Rail en Merseyrail vervoerden in 2006 gezamenlijk meer dan 330.000 passagiers per dag en boekten een totale gezamenlijke omzet van €462 miljoen, uitgaande van het 50%-aandeel van NedRailways in beide maatschappijen. Beide concessies zijn winstgevend en presteren operationeel beter dan verwacht, zowel in operationeel als financieel opzicht.

NedRailways stimuleert reizigersgroei en richt zich binnen bestaande concessies ook op nieuwe activiteiten, zoals het beheer van het South Parkway-station in Liverpool.

Daarnaast schrijft NedRailways in op nieuwe aanbestedingen. Dankzij haar solide basis en ruime expertise is NedRailways in staat groeikansen optimaal te benutten. De concurrentie op de Europese markt voor openbaarvervoer-contracten wordt steeds heviger. De wijze waarop Europese overheden aanbestedingsprocedures aanpakken wordt steeds professioneler. Tegelijkertijd worden de contractspecificaties steeds gedetailleerder. Daardoor wordt het voor mededingers moeilijker om zich te onderscheiden. Bij de selectie van potentiële deelnamekansen in Europa beperkt NedRailways zich tot markten waar de voorwaarden gunstig zijn, zoals het Verenigd Koninkrijk.

NedRailways heeft in 2006 op eigen kracht meegedongen naar de concessie voor North London Railways. Helaas werd NedRailways in de laatste ronde gepasseerd door twee concurrenten die al in Londen actief zijn. Deelname aan aanbestedingsprocedures is voor NedRailways van groot belang om ervaring op te doen en haar marktkennis te vergroten.

Het *Best Practice Center* van NedRailways bestaat nu twee jaar. Het centrum coördineert en bevordert de internationale uitwisseling van kennis en ervaring tussen Northern Rail, Merseyrail en NS via seminars, stages, werkbezoeken, publicaties en een intranet. Doel is prestatieverbetering stimuleren door uitwisseling van informatie tussen de verschillende bedrijven.

Northern Rail

Northern Rail boekte in 2006, haar tweede concessiejaar, wederom groei in termen van inkomsten, passagiersaantallen en prestaties.

Northern Rail is één van de grootste spoorwegexploitanten van het Verenigd Koninkrijk. Het aantal reizigers is sinds het begin van de concessie met 19% gestegen, van 60 miljoen tot de huidige 75 miljoen. De omzet in 2006 is met 9,7% gestegen.

Prestaties en techniek

De kwaliteit van de dienstverlening is in de loop van 2006 steeds verder verbeterd, terwijl binnen de organisatie ingrijpende veranderingen werden doorgevoerd, zoals efficiënter treinonderhoud en een nieuwe beheerstructuur.

De punctualiteit is gestegen van 86,5% naar 87,4% (op vijf-minutenbasis), nog iets onder het landelijk gemiddelde van 87,6%. De vertragingen die aan Northern Rail zelf te wijten zijn, zijn met 8% teruggedrongen. De betere samenwerking tussen Northern Rail, Network Rail en een grote andere vervoerder (GNER) zal in 2007 de prestaties nog verder kunnen verbeteren.

Klanttevredenheid

Uit de resultaten van de landelijke voorjaarsenquête onder reizigers in 2006 is gebleken dat de tevredenheid ten opzichte van het voorgaande jaar is gestegen. 84% is tevreden tot zeer tevreden, tegen 79% in 2005. Dat ligt hoger dan het landelijk gemiddelde van 80%. De reizigers zijn met name te spreken over de verbeterde punctualiteit en dienstverlening op de stations.

Northern Rail blijft haar dienstverlening verder verbeteren. In de loop van 2006 zijn nieuwe verkoopautomaten geïnstalleerd, ook in de treinen zelf. Via het Partnership Development Plan werkt Northern Rail samen met externe organisaties aan verdere verbetering van de faciliteiten op alle stations in het netwerk en aan de bouw van enkele nieuwe stations.

Met de regionale ontwikkelingsmaatschappij Yorkshire Forward en de West Yorkshire Passenger Transport Authority is een baanbrekend akkoord bereikt over de levering van zes treinstellen voor enkele van de drukste forensentrajecten in Leeds en omgeving.

Ook elders in het netwerk worden de mogelijkheden van een dergelijke financiering onderzocht.

Voor Northern Rail is de veiligheid en het welzijn van reizigers en medewerkers van het allergrootste belang. Sinds oktober 2006 zijn er op twee trajecten spoorwegveiligheidsteams actief.

In 2006 is Northern Rail onderscheiden met de prestigieuze Sir Robert Horton Safety Award. Deze prijs werd toegekend vanwege het programma NorthernTrax ter bestrijding van vandalisme en 'spoorlopen.' Dit programma - dat in januari 2006 van start is gegaan - stimuleert jongeren in andere activiteiten, zoals muziek maken en op nemen. Voortbouwend op dit succes kwam Northern Rail in juli met NorthernArt. In een poging asociaal gedrag en met name graffiti te beteugelen, biedt NorthernArt jongeren een vorm van erkenning door hun kunstwerken op te nemen in een *on-line* tentoonstelling. Dit moet hen ervan weerhouden graffiti-uitingen aan te brengen op treinstellen of stationsmuren.

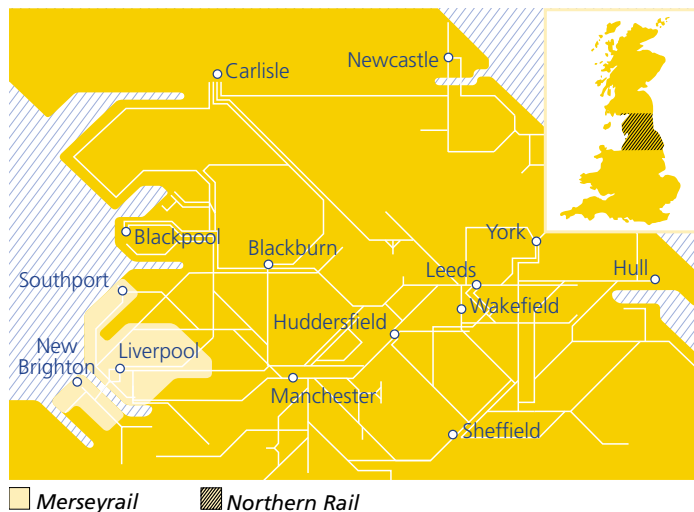
Merseyrail

Merseyrail is een innovatieve vervoerder met operationele prestaties die tot de beste van het Groot-Brittannië behoren.

In juni 2006 werd het South Parkway-station in Liverpool geopend, resultaat van een investering van 32 miljoen Britse pond door Merseytravel, de lokale vervoersautoriteit. Het contract voor de exploitatie van het station is toegekend aan Merseyrail.

In juli 2006 opende Merseyrail op station Moorfields bij wijze van proef haar eerste 'M-to-Go'-winkel. Het concept is ontwikkeld op basis van NS-expertise met retail op stations. Voor de exploitatie van het 'M-to-Go'-concept, waarin de ticketverkoop en retailactiviteiten zijn geïntegreerd, worden werknemers van Merseyrail ingezet. Het concept is succesvol. Het maakt het station aantrekkelijker en wordt door reizigers en medewerkers hoog gewaardeerd. In het eerste kwartaal van 2007 wordt een tweede 'M-to-Go' geopend in Hamilton Square, en halverwege 2007 een derde in Southport.

Ook op het gebied van sociale veiligheid boekt Merseyrail positieve resultaten. Het aantal bedreigingen van medewerkers was in 2005 al afgenomen en is volgens planning in 2006 verder gedaald. Automatische controlepoortjes die op een aantal belangrijke stations - waaronder Conway Park in 2006 - zijn geïnstalleerd, helpen daarbij. In februari 2006 werd de aanpak van Merseyrail onderscheiden met de HSBC Rail Business Award.



Alle eerstelijns medewerkers hebben deelgenomen aan het trainingprogramma IMPACT (In Merseyrail People are Central) dat met name is gericht op gedrag en teambuilding. De training is gebaseerd op een NS-programma voor cultuurverandering en wordt in 2007 voortgezet.

Aandacht voor de medewerkers is bij Merseyrail een wezenlijk onderdeel van de bedrijfsvoering. In dit kader is geïnvesteerd in verbetering van de faciliteiten zoals personeelsverblijven en loketten.

Via het Traintrax informatiesysteem is de visuele weergave van informatie aan klanten op onbemande stations verbeterd. Extra parkeerplaatsen zijn er gekomen in Birkdale en Maghull. Beide verbeteringen zijn gefinancierd door Merseytravel.

Prestaties en techniek

In 2006 behaalde Merseyrail een punctualiteit van 92,6% (op vijfminutenbasis), iets minder dan in 2005 (92,7%). De lagere score hing hoofdzakelijk samen met storingen in de infrastructuur.

In samenwerking met infrabeheerder Network Rail ontwikkelt Merseyrail een verbeterplan om het prestatieniveau te verhogen. Sinds december 2006 zijn - naar voorbeeld van Northern Rail - de operationele teams van Network Rail en Merseyrail in hetzelfde gebouw gehuisvest. Daarnaast krijgt het materieelonderhoud extra aandacht. Zo heeft Merseyrail geïnvesteerd in een kuilwielenbank, die mogelijk ook voor Northern-materieel ingezet zal worden.

Klanttevredenheid

90% van de reizigers is in 2006 tevreden tot zeer tevreden over de dienstverlening, een hoge score die mede te danken is aan de hechte samenwerking tussen Merseyrail en opdrachtgever Merseytravel.

Knooppuntontwikkeling en -exploitatie

bedragen in miljoenen euro's

	2006	2005
Totaal bedrijfsopbrengsten	607	585
Totaal bedrijfslasten	487	471
Bedrijfsresultaat	120	114
Totaal activa	871	651
Investerings	46	103
Afschrijving ¹	30	29
Aantal medewerkers in fte's ultimo	3.627	3.423

¹ Afschrijving omvat tevens bijzondere waardevermindering

Knooppuntontwikkeling en -exploitatie

NS heeft de stations- en vastgoedontwikkelings- en -exploitatie-activiteiten ondergebracht in de bedrijfsonderdelen NS Stations en NS Vastgoed die hun gecombineerde activiteiten vanaf januari 2007 presenteren onder de bedrijfsnaam NS Poort. Bij hun stationsactiviteiten werken zij op tal van vlakken nauw samen met spoorinfrabeheerder ProRail en betrokken gemeenten.

In nauwe samenwerking met deze partijen ondergaan zes grote stations de komende jaren een metamorfose. De stations Rotterdam Centraal, Den Haag Centraal, Arnhem, Utrecht Centraal, Breda en Amsterdam Zuid worden voorbereid op de komst van de hogesnelheidstreinen en de daarmee gepaard gaande reizigersgroei. Ze zullen zich ontwikkelen tot de modernste OV-terminals van Nederland. NS heeft in 2006 besloten om de komende jaren € 112,5 miljoen te gaan investeren in de ontwikkeling van deze stations. Het geld gaat met name naar de inrichting. De meeste van deze zogenaamde 'Nieuwe Sleutelprojecten' bevinden zich nog in de ontwerpfase, enkele staan aan de vooravond van realisatie.

NS rekent meer dan alleen stations tot haar aandachtsgebied. In Amsterdam exploiteert het bedrijf nu al de Passenger Terminal Amsterdam voor cruiseschepen aan het IJ. Elders in Nederland wil NS haar expertise met knooppunten aanwenden bij de ontwikkeling van ook andere locaties waar grote groepen mensen elkaar ontmoeten. Die mogelijkheden zijn er: langs snelwegen, in binnensteden en bij stadions en evenemententerreinen.

Resultaten knooppuntontwikkeling en -exploitatie

De bedrijfsopbrengsten van het segment knooppuntontwikkeling zijn gestegen van € 585 miljoen in 2005 naar € 607 in 2006. De stijging houdt vooral verband met de gestegen verkoop op stations (met name de winkelomzet van AH to go en de horeca-omzet van Servex) en de resultaten in het onroerend goed. Ook het bedrijfsresultaat is toegenomen, en wel van € 114 miljoen in 2005 naar € 120 miljoen in 2006.

NS heeft op het Nederlandse spoornet 377 stations in beheer sinds de ingebruikname per december van vijf nieuwe stations: Apeldoorn Osseveld, Apeldoorn De Maten, Helmond Brandevoort, Twello, en Voorst-Empe. Het beheer van achttien stations aan de Hofpleinlijn en de ZoetermeerStadslijn is vanaf medio dit verslagjaar overgedragen aan RET en HTM.

Stationsexploitatie en -beheer

De stationsdivisie van NS Poort draagt zorg voor stationsmanagement en -beheer, en verhuur en commerciële exploitatie van ruimten op stations. Het bedrijfs onderdeel speelt ook een belangrijke rol bij het verbeteren van de reinheid en de sociale veiligheid van de stations.

Periodieke activiteiten met hun speciale aankleding van de stations vergroten de levendigheid en de sociale veiligheid. Zo is in 2006 op diverse stations ingehaakt op centrale thema's zoals Kerst, Pasen, de Kinderboekenweek en de Olympische Spelen. Lokale evenementen, zoals jazzfestivals in Haarlem en Rotterdam vonden hun weerklank op de desbetreffende stations. In Utrecht is een groot scherm in de hal geïnstalleerd waarop (sport) nieuws, entertainment en commercials zijn te zien.

Om het verblijf op de stations ook structureel te kunnen veraangenamen zijn verblijfconcepten ontwikkeld volgens de formule van het 'wereldstation'. Commerciële functies en services worden geclusterd in voor passanten en reizigers gemakkelijk te herkennen 'werelden' met elk hun eigen sfeer en belevingswaarde.

In 2006 zijn op tal van stations voorbereidingen getroffen voor de voorzieningen die nodig zijn voor de introductie van de OV-chipkaart en de bijbehorende toegangspoortjes.

Op een vijftigtal grotere stations kunnen reizigers sinds 2006 met hun laptops draadloos verbinding leggen met het internet.

NS-bedrijf Servex wil met de verschillende horeca- en retailformules - zoals Kiosk, Burger King, AH to go en C'est du Pain - bijdragen aan een prettig verblijf op het station. Niet alleen voor treinreizigers, maar ook voor mensen die in de omgeving van stations wonen of werken.

In 2006 is de omzet uit horeca- en retailactiviteiten gestegen van € 237 naar € 267 miljoen.

Op basis van een franchise-overeenkomst is in 2006 op station Leiden de eerste vestiging van La Place geopend onder management van en bemenst door NS-bedrijf Servex. Het restaurant is een waardevolle aanvulling op het totale horeca- en retailaanbod op

het station, omdat het een uitgebreid versaanbod heeft. Na Leiden zijn La Place-vestigingen geopend op de stations Amsterdam Sloterdijk en Den Bosch.

In 2006 is een nieuwe formule ontwikkeld voor de ruim 90 kiosken op de stations. De nieuwe Kiosk is een open inloopwinkel met een breed assortiment aan artikelen voor onderweg die de klant grotendeels zelf kan pakken. Een proef met de nieuwe formule op Utrecht Centraal en Den Haag Holland Spoor is succesvol verlopen.

Inmiddels beschikken 22 stations (2005: 20) over een AH *to go* winkel, de door klanten van NS zo gewaardeerde gemakswinkel die door onze medewerkers wordt bemenst.

In 2006 realiseerde NS-fiets dertien nieuwe geautomatiseerde fietsenstallingen. Door de stallingen te automatiseren kan NS ervoor zorgen dat ze van de eerste tot en met de laatste trein geopend zijn.

Vastgoedontwikkeling

NS Poort heeft met NS Vastgoed een veelzijdig vastgoedbedrijf in huis, gespecialiseerd in complexe omgevingen waar verschillende soorten vervoer samenkomen. Begonnen in 1995 als een bescheiden kantoorontwikkelaar, behoort het bedrijf inmiddels tot de top tien van Nederlandse projectontwikkelaars. Het bedrijf (her)ontwikkelt locaties en exploiteert gebouwen en terreinen in de omgeving van stations en daarbuiten.

Met kennis van zaken en kennis van de omgeving weten de vastgoedontwikkelaars van NS Poort meerwaarde toe te voegen aan bestaande en nieuwe locaties. Daarbij gaan zij uit van een mix van de vier sleutelfuncties wonen en werken, winkelen en recreëren. Met als oogmerk een gebied te creëren dat naadloos aansluit op zijn omgeving. Waar het aangenaam en veilig is om te verblijven. Dynamisch en altijd uitstekend bereikbaar.

Ontwikkelingen

In 2006 is de ontwikkelportefeuille uitgebreid met verschillende hoogwaardige projecten. Zo is begonnen met de bouw van een tweetal woningprojecten in Amersfoort en Rotterdam Blaak en een ROC-school in Nijmegen. Tijdens het verslagjaar zijn voorbereidingen getroffen voor de ontwikkeling van nog meer scholen, woningbouwprojecten, hotels en kantoren.

Met de gemeente Utrecht en Gouda zijn contracten afgesloten voor de realisatie van stadskantoren in de betreffende stationsomgeving. De stadskantoren gaan fungeren als katalysator voor de verdere ontwikkeling van de stationsgebieden.

In 2006 is ook begonnen met de uitbreiding van het IBIS Hotel naast het Centraal Station in Amsterdam. Bijzonder aan dit project



is dat er over één van de drukste sporen van Nederland wordt gebouwd. Bouwen boven het spoor is een voorbeeld van efficiënte ruimtobenutting via innovatieve bouwtechnieken.

Vasloc

Het Basisfonds Stationslocaties, waarin NS Vastgoed voor 51% participeert, presteerde in 2006 wederom uitstekend.

De beoogde omvang is gehaald. Er is vrijwel geen leegstand in de vastgoedportefeuille. In het verslagjaar werd onder meer overeenstemming bereikt over de verwerving door het fonds van het Stadskantoor te Utrecht.

Exploitatie

6.000 parkeerplaatsen, betaald en onbetaald, hebben wij dit jaar aangelegd. Daarmee werken wij verder aan het vergroten van het aanbod en de kwaliteit van de zogenaamde Park & Ride terreinen in Nederland. Voormalige emplacementen worden bebouwd en daarmee opgewaardeerd tot aantrekkelijke binnenstedelijke gebieden. Voorbeelden daarvan zijn de Cartesiusdriehoek in Utrecht, de voormalige wagenwerkplaats in Amersfoort en een bedrijfsterrein in Duivendrecht.

Railinfra & bouw

De bouwopbrengsten zijn in het verslagjaar met ruim 15% gestegen tot € 955 miljoen. In 2005 bedroeg de opbrengst € 827 miljoen. Het bedrijfsresultaat kwam uit op € 37 miljoen, een daling van 26% ten opzichte van 2005 (€ 51 miljoen). 2005 werd gekenmerkt door een aantal incidentele baten.

NS-dochter Strukton is een *full service provider*, bestaande uit bedrijven die integrale oplossingen bieden op het gebied van railinfrastructuur en accommodaties. Strukton loopt voorop in de bouw en het onderhoud van railinfrastructuur in Europa en is een belangrijke partij in de Nederlandse markten van civiele bouw, utilitaire gebouwen en woningbouw. De onderneming speelt daarnaast al jaren een voortrekkersrol op het gebied van publiek-private samenwerking (PPS).

Strukton biedt integrale oplossingen met een hoog serviceniveau. De onderneming verdiept zich in klantwensen en beantwoordt deze met maatwerkantwoorden. De bedrijfsonderdelen van Strukton werken in hoge mate zelfstandig, maar halen ook synergie uit samenwerking. Daarbij delen zij met name specifieke

Railinfra & bouw	2006	2005
<i>bedragen in miljoenen euro's</i>		
Totaal bedrijfsopbrengsten	955	827
Totaal bedrijfslasten	918	776
Bedrijfsresultaat	37	51
Totale activa	717	460
Investerings	111	23
Afschrijving ¹	19	20
Aantal medewerkers in fte's ultimo	5.311	3.594

¹ Afschrijving omvat tevens bijzondere waardevermindering

kennis en ervaring inzake *total cost of ownership, research & development* en managementontwikkeling.

Strukton heeft een duidelijk op groei gerichte strategie. Daarin passen op groei gerichte acquisities. In railinfrastructuur en informatiesystemen richt Strukton zich op Europees niveau op verdere internationalisatie door acquisitie en groei door het ontsluiten van de nichemarkt voor *meet- en datamanagement*. In 2006 heeft Strukton Railinfra met name haar positie in Scandinavië versterkt met de overname (65%) van het Noorse Jernbaneservice AS en de voorgenomen volledige overname (van 60 naar 100%) van het Zweedse Svensk Banproduktion AB. De onderneming ziet verdere acquisities als een van de mogelijkheden om verder te groeien.

Als *full service provider* wil Strukton behoren tot de top drie van Europa. Bovendien wil het bedrijf leidend zijn in concessie-gerelateerde projecten. De onderneming wil niet alleen kant-en-klare concepten of producten aanbieden, maar ook steeds nieuwe klantgeoriënteerde concepten ontwikkelen. Strukton kent vijf kernactiviteiten: Railinfrastructuur & informatiesystemen (verreweg de grootste), Civiele bouw, Bouw & vastgoed, Gebouwgebonden installaties en PPS-concessies & facility management.

Railinfrastructuur & informatiesystemen boekte in 2006 goede resultaten. In Nederland zijn de Treindienst Aantastende Onregelmatigheden (TAO's) een belangrijke prestatie-indicator. De TAO's die van noemenswaardige invloed zijn op de beschikbaarheid van treinen nemen nog steeds af. Ook de storingshersteltijden, een tweede bepalende factor, zijn verkort. In de door haar beheerde regio's in Nederland heeft Strukton in 2006 daarom wederom een belangrijke bijdrage geleverd aan de betrouwbaarheid van het spoor.

Civiele bouw heeft een goed gevulde orderportefeuille. In het verslagjaar zijn er echter geen nieuwe grote infrastructurele

werken aangenomen. Ondanks het hoge marktvolume was nog geen sprake van prijsherstel en stabiliteit in prijsniveaus. Door het economisch herstel neemt de onzekerheid van de markt af. Door de acquisitie van Reef infra heeft Strukton haar positie in de civiele bouwsector verder verbreed.

De kwaliteit van de portefeuille van Strukton Bouw & vastgoed is in 2006 verbeterd. Ook het volume nam toe. Voor het overige is Bouw & vastgoed er in het verslagjaar, net als de hele bouwsector, niet goed in geslaagd te anticiperen op het economisch herstel. Doordat de markt aantrok, liepen de inkooprijzen snel op. Voor Bouw & vastgoed resulteerde dit, ondanks een omzetting van 30%, in een negatief resultaat.

Voor *full service* op het gebied van gebouwgebonden technische installaties en systemen is in 2006 WorkSphere overgenomen van Stork. De resultaatsbijdrage van WorkSphere was conform de verwachting. In 2006 verwierf WorkSphere nieuwe opdrachten bij ABN AMRO, Interpay, ING en enkele zorginstellingen en verpleeghuisgroepen. Bij een aantal van deze opdrachten heeft de samenwerking met de onderhoudsdivisie van Bouw & vastgoed direct de eerste vruchten afgeworpen. Daarnaast is WorkSphere betrokken bij alle nieuwe, lopende PPS-aanbiedingen van Strukton.

De focus van Strukton Integrale projecten is de markt voor publiek private samenwerking (PPS) op het gebied van concessies. In alle Nederlandse PPS-projecten behalve de HSL-Zuid heeft Strukton een aandeel. Eind 2006 heeft Safire BV, het consortium waar Strukton in participeert, het Design, Build, Finance, Maintenance en Operate-contract ondertekend voor de renovatie, financiering en herinrichting van het ministerie van Financiën in Den Haag (66.000 m²), inclusief het gebouwbeheer en -onderhoud voor een periode van 25 jaar. Strukton doet momenteel mee in de aanbesteding van alle lopende PPS-projecten in Nederland.

Overige activiteiten

Tot de overige activiteiten rekenen wij de ondersteunende diensten en facilitaire staven, zoals NS Insurance, NS Opleidingen, NS Personeeladministratie, NS Projectconsult en NS Mobiliteitcentrum. Hierin zijn ook de holdingstaven begrepen en - voor het juiste financiële totaalbeeld - de eliminatie van onderlinge leveringen tussen de NS-segmenten. Het resultaat bedraagt in 2006 € 4 miljoen (2005: € -10 miljoen). Het totaal aantal medewerkers in deze overige activiteiten is 654 (2005: 585).

Corporate governance

Als grote onderneming met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving en met de Nederlandse Staat als enig aandeelhouder onderschrijven wij graag het belang van openheid en transparantie. Hoewel geen Nederlands beursgenoteerde onderneming, past NS vrijwillig de Nederlandse corporate governance code toe, zoals gepubliceerd op 9 december 2003 door de Commissie Tabaksblat¹.

De meeste principes en bepalingen uit de code waren bij NS al in gebruik voordat de code van kracht werd. Omdat NS geen beursnotering en geen *one-tier* bestuursstructuur heeft, is de code op enkele onderdelen niet van toepassing². De corporate governance code bij NS is verankerd in de reglementen voor de directie, de raad van commissarissen, de audit-, de remuneratie- selectie- en benoemingscommissie, in een gedragscode en in een klokkenluidersregeling.

Structuur van de onderneming

NV Nederlandse Spoorwegen

De NV Nederlandse Spoorwegen is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. Het bestuur en toezicht zijn gebaseerd op de structuurregeling. De vennootschap wordt bestuurd door de directie. Toezicht vindt plaats door de raad van commissarissen. Deze organen zijn onafhankelijk van elkaar. De NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV.

Aandeelhouder

Enig aandeelhouder van de NV Nederlandse Spoorwegen is de Nederlandse Staat. De aandeelhoudersrol van de vennootschap wordt vanaf 2005 vervuld door het ministerie van Financiën. Op de relatie met de algemene vergadering van aandeelhouders is de structuurregeling van toepassing evenals de statuten.

Organisatie van de onderneming

Er is een eindverantwoordelijke directie voor de gehele onderneming. De activiteiten van de Nederlandse Spoorwegen zijn in de segmenten Reizigersvervoer, Knooppuntontwikkeling en -exploitatie

en Railinfra & bouw onder te verdelen. Deze segmenten worden gevormd door een of meerdere bedrijfsonderdelen die elk geleid worden door een directieteam.

Corporate governancestructuur

Directie

De directie is verantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming. De directie stelt de visie en de daaruit voortkomende missie, strategie en doelstellingen vast. De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse beslissingen en de uitvoering van de NS strategie ligt bij de bedrijfsonderdelen.

De verantwoordelijkheid voor het bestuur van de bedrijfs- onderdelen berust bij de uitvoerende titulaire directeuren.

De directie 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 directie heeft daartoe het Reglement Directie NV Nederlandse Spoorwegen opgesteld. Dit reglement is goedgekeurd door de raad van commissarissen.

Bij de vervulling van haar taken richt de directie zich naar de belangen van de vennootschap. De directie verschaft tijdig die informatie aan de raad van commissarissen die nodig is voor een goede taakuitoefening. De directie stelt hiertoe tevens de benodigde middelen ter beschikking en stelt de raad en zijn individuele leden in staat om alle informatie te verkrijgen die zij nodig hebben om als toezichhoudend orgaan van onze onderneming te functioneren. De directie rapporteert over ontwikkelingen op deze gebieden aan de raad en zijn auditcommissie en bespreekt met hen het interne risicobeheersings- en controle-systeem (zie hoofdstuk Risicobeheersing op pagina 60).

¹ Beschikbaar via www.corpgov.nl

² NS is niet beursgenoteerd, daarom zijn niet van toepassing de *best practice*-bepalingen: II.2.1, II.2.2, II.2.3, II.2.4, II.2.5, II.2.7, III.6.4, III.7.1, III.7.2, IV.1.1, IV.1.2, IV.1.3, 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.3.7, IV.3.9, IV.4.1, IV.4.2, IV.4.3. NS heeft een *two-tier* bestuursstructuur, daarom zijn niet van toepassing de *best practice*-bepalingen: III.8.1, III.8.2, III.8.3, III.8.4.



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 directie.

Corporate audit

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

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen is belast met het toezicht op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming, alsmede het met raad ter zijde staan van de directie. De raad heeft zijn functioneren vastgelegd in het reglement van de raad van commissarissen.

De raad evalueert onder andere de organisatiestructuur en het functioneren ervan. De verantwoordelijkheid voor de juiste uitvoering van zijn taken berust bij de raad als geheel. De leden van de raad kunnen ten opzichte van de directie in onafhankelijkheid standpunten innemen. De raad oefent zijn taken uit in het belang van onze onderneming en de daarmee verbonden zaken en zal daarvoor alle relevante belangen voor de onderneming laten meewegen. Leden van de raad oefenen hun taak uit zonder mandaat en onafhankelijk van enig belang in het bedrijf. Zij behoren geen belang te ondersteunen zonder daarbij de andere belangen mee te laten wegen. De raad is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

Vereisten en naleving

Remuneratie

Het remuneratiebeleid is in 2004 vastgesteld en conform dit besluit wordt in het jaarverslag gerapporteerd. Binnen dit vastgestelde beleid stelt de raad van commissarissen de bezoldiging van de directie vast op advies van de remuneratiecommissie van de raad. NS verstrekt aan bestuursleden en aan leden van de raad geen leningen of garanties.

Voor uitgebreide informatie over de remuneratie van de directie en raad van commissarissen-leden, verwijzen wij naar pagina's 104 tot en met 106.

Arbeidsovereenkomsten met leden van de directie

Nieuwe leden van de directie worden benoemd voor vier jaar, waarna herbenoeming kan plaatsvinden. Arbeidsovereenkomsten met nieuwe leden van de directie geven die leden het recht op een uitkering bij ontslag ter grootte van éénmaal het vaste jaarsalaris. De bestaande afspraken van voor de invoering van de code Tabaksblat met de leden van de directie worden gehonoreerd.

Belangenverstrengeling/transacties tussen verbonden partijen

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het oplossen van eventuele tegenstrijdige belangen tussen leden van de directie, leden van de raad en de externe accountant aan de ene kant en de vennootschap aan de andere kant.

Alle besluiten tot het aangaan van transacties waarbij sprake is van mogelijke belangenverstrengeling met een lid van de directie of van de raad die voor de onderneming en/of het desbetreffende lid van de directie van materiële betekenis is, vergen de goedkeuring van de raad. Leden van de directie en van de raad dienen onverwijld aan de voorzitter van de raad (en aan de andere leden van de directie, als het een lid van de directie betreft) melding te maken van elke belangenverstrengeling of potentiële belangenverstrengeling van betekenis voor de onderneming en/of henzelf en dienen daarbij alle relevante informatie te verschaffen. Daar hoort ook bij een eventuele belangenverstrengeling met betrekking tot hun echtgeno(o)t(e), geregistreerd partner of andere levensgezel, bloedverwanten, pleegkinderen of aangetrouwden tot in de tweede graad.

Benoeming, deskundigheid en samenstelling van de Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders, op voordracht van de raad. Dit tevens na overleg met de Centrale Ondernemingsraad, zoals wettelijk voorgeschreven. De raad bestaat uit minimaal vijf leden. Tot het overlijden van de heer Neervens in november telde de raad in 2006 zes leden. De raad 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 de leden van de raad. De raad evalueert periodiek het profiel. Volgens het reglement en het profiel van de raad kan een commissaris voor maximaal drie termijnen van vier jaar worden benoemd. Bij eventuele herbenoeming wordt het functioneren van het betrokken raadslid expliciet aan de orde gesteld. De statuten en het reglement van de raad bepalen tevens

dat leden periodiek aftreden volgens een door de raad op te stellen rooster teneinde zo veel mogelijk een situatie te vermijden waarin veel (her)benoemingen gelijktijdig plaatsvinden.

Voorzitter en secretaris van de Raad van Commissarissen

De voorzitter van de raad van commissarissen stelt de agenda vast en zit de vergaderingen van de raad voor. De voorzitter is verantwoordelijk voor het naar behoren functioneren van de raad en zijn commissies. Verder zorgt de voorzitter voor het introductie- en trainingsprogramma voor zijn leden en initieert hij de beoordeling van het functioneren van de raad en de directie. De voorzitter van de raad kan geen voormalig lid van de directie zijn. De raad wordt ter zijde gestaan door de secretaris van de vennootschap.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen heeft een auditcommissie, en een remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie ingesteld. De reglementen van deze commissies en een uitgebreide beschrijving van de commissarissen staan eveneens ter inzage op onze website www.ns.nl.

Auditcommissie

De auditcommissie voert haar taken uit volgens het reglement zoals dat door de raad van commissarissen conform de voorschriften van de Nederlandse corporate governance code is goedgekeurd. Conform het reglement van de auditcommissie bestaat deze uit drie leden. De auditcommissie wordt voorgezeten door de financieel expert in de raad, dr F.J.G.M. Cremers.

De auditcommissie is belast met het ten behoeve van de raad van commissarissen adviseren over en bewaken van de integriteit van de jaarrekening, de financiering en financieringsgerelateerde strategieën, de fiscale planning, het functioneren van het risico-beheersings- en controlesysteem en de toepassing van informatie- en communicatietechnologie.

Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De commissie stelt een remuneratierapport op voor het bezoldigingsbeleid voor de leden van de directie en legt dit ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen. De remun-



ratie-, selectie- en benoemingscommissie bestaat uit drie leden en wordt voorgezeten door H. Zwarts. De commissie doet een voorstel voor de bezoldiging van de individuele leden van de directie en stelt tevens vast of de bezoldiging in lijn is met de door de algemene vergadering van aandeelhouders goedgekeurd remuneratiebeleid. Voorts stelt de commissie de selectiecriteria en benoemingsprocedures op inzake de benoeming van commissarissen en directieleden. Zij bespreekt regelmatig met de directie de voortgang van het management developmentprogramma. Zij beoordeelt periodiek de omvang en samenstelling van de raad en stelt aan de raad een profielschets voor dit orgaan voor. Ook stelt zij ten behoeve van de raad een rapportage over het functioneren van het orgaan op en doet zij voorstellen voor (her)benoeming van commissarissen.

Accountant

De externe accountant wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. Gaat deze daar niet toe over, dan is de raad van commissarissen bevoegd hierin te voorzien en als de raad dit niet doet, de directie.

Namens de raad is de auditcommissie direct verantwoordelijk voor het toezicht op het werk van de externe accountant. Minimaal eenmaal per jaar brengt de auditcommissie tezamen met de directie verslag uit aan de raad over ontwikkelingen rond de externe accountant, in het bijzonder de onafhankelijkheid. Eenmaal per vier jaar maakt de auditcommissie tezamen met de directie een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant. De conclusies hiervan worden aan de algemene vergadering van aandeelhouders en de raad van commissarissen meegedeeld. De externe accountant woont de vergaderingen van de raad 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 over de halfjaarcijfers bij.

Risicobeheersing

Stelsel van interne controle en risicobeheersing

De directie is verantwoordelijk voor het interne risicobeheersings- en controlesysteem van de onderneming en voor de beoordeling van de effectiviteit van dit systeem.

Het NS-brede risicobeheersings- en controlesysteem is bedoeld om het risico dat de bedrijfsdoelstellingen niet worden gerealiseerd te beperken. Het is niet bedoeld om dit risico te elimineren; een systeem kan redelijke, maar geen absolute bescherming bieden tegen onjuistheden van materieel belang of verlies.

Het kader voor risicobeheersing is in de hele groep geïmplementeerd. In dit verband zijn processen opnieuw opgesteld voor het vaststellen, beoordelen en beheersen van de belangrijkste risico's op strategisch, operationeel, financieel en compliance gebied waarmee de onderneming te maken heeft. Risicobeoordelingen zijn een integraal onderdeel van de jaarlijkse planning- en controlcyclus van het concern, die jaarlijks met de auditcommissie en met de raad van commissarissen worden besproken.

Het risicobeheersing- en controlesysteem van de financiële verslaggeving is gebaseerd op het NS handboek risicobeheersing financiële processen, duidelijke boekhoudkundige regels in het NS Reporting Manual en een standaard rapportagestructuur. De belangrijkste bedrijfsonderdelen van NS zijn onderworpen aan een accountantscontrole als waren zij zelfstandig publicatieplichtig.

Op basis van voornoemd risicobeheersing- en controlesysteem is het systeem van financiële rapportering naar onze mening adequaat opgezet en heeft dit in het boekjaar naar behoren gefunctioneerd. Wij zijn dan ook van mening dat de financiële verantwoording geen materiële onjuistheden bevat. Er zijn op dit moment geen indicaties dat het risicobeheersing- en controlstelsel in 2007 niet naar behoren zal functioneren.

Risicobeheersingskader

Relevante onderdelen van het risicobeheersingskader zijn onder andere de geldende gedragsregels, het directiereglement, de volmachtregeling, de planning- en controlcyclus en de rapportages hierover.

Gedragsregels

De regels van goed gedrag staan op de website van NS. Deze gedragsregels omvatten onder meer de zogenoemde klokkenluidersregeling. De klokkenluidersregeling stelt medewerkers in de gelegenheid (vermeende) onregelmatigheden binnen de onderneming te melden bij de vertrouwenspersoon, de directie of

de raad van commissarissen³. De klokkenluidersregeling beschrijft de rechten en verplichtingen van iedere medewerker die een melding maakt in het kader van deze procedure en zet tevens de verplichtingen van het management uiteen. Medewerkers die een beroep doen op de klokkenluidersregeling en (vermeende) onregelmatigheden melden of anderen helpen bij de melding daarvan, kunnen dit doen zonder daardoor hun rechtspositie in gevaar te brengen. Meldingen kunnen door medewerkers vertrouwelijk worden ingediend. Meldingen die betrekking hebben op leden van de directie worden gericht aan de voorzitter van de raad van commissarissen.

Directiereglement en volmachtregeling

Naast de volmachtregeling bevat het directiereglement interne eisen zoals investeringsreglement, verzekeringsbeleid, beleid voor *regulatory affairs & compliance*, beleidsnota *risk management*, handboek risicobeheersing financiële processen en de *planning & controlcyclus*. De handboeken van deze onderdelen zijn via intranet voor alle NS-medewerkers toegankelijk.

Volmachtregeling

Vertegenwoordigingsbevoegdheid, onder meer voor de ondertekening van documenten, berust bij ieder van de leden van de directie afzonderlijk, alsmede bij andere daartoe door de directie benoemde functionarissen, met inachtneming van beperkingen zoals gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel. NS heeft hiervoor een volmachtregeling.

Rapportagestructuur

De rapportagestructuur binnen NS is in lijn met de aansturing van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen. De verantwoordelijkheid voor de invoering en voor het waarborgen van de effectiviteit van controles ligt bij de directie. Het succes van deze controles wordt gemeten door middel van zelfbeoordeling door de directies van de bedrijfsonderdelen en intern onderzoek door de corporate audit afdeling van NS. De rapportages van het management en van de corporate audit afdeling over de kwaliteit van de (financiële) processen en interne controles worden aan de directie voorgelegd en besproken met de auditcommissie van de raad van commissarissen. Dit geldt ook voor eventuele signalen vanuit concernfuncties zoals corporate security, corporate control, risk management, regulatory affairs & compliance en de vertrouwenspersoon.

³ Dit is situatie afhankelijk; zie de klokkenluidersregeling.



Voornaamste risicofactoren

Onze besluitvorming en doelstellingen zijn mede gebaseerd op geschatte toekomstige ontwikkelingen. In deze paragraaf treft u een overzicht aan van de meest relevante risico's en onzekerheden die invloed kunnen hebben op de geschatte toekomstige ontwikkelingen en daarmee de realisatie van onze doelstellingen.

Marktrisico's/politieke besluitvorming

Hogesnelheidslijn-Zuid (HSL-Zuid)

De overheid heeft aangegeven dat de oplevering van de hogesnelheidslijn is vertraagd. De door HSA verworven concessie zal nu niet vóór oktober 2008 aanvangen. Dit zal schade voor HSA tot gevolg hebben. Daarnaast zal tijdens de concessieperiode de feitelijke reistijd in België langer zijn dan door de overheid toegezegd. Dit leidt tot een slechtere concurrentiepositie ten opzichte van vliegtuig en auto en heeft tot gevolg dat het verwachte aantal reizigers kleiner zal zijn dan voorzien ten tijde van het aangaan van de concessieovereenkomst. HSA zal hiervoor schadevergoedingen vorderen. Onzeker is of deze vorderingen - indien toegewezen - de gehele schade zullen dekken.

Prijsstijging treinkaartjes

Conform de concessieovereenkomst is het NS toegestaan jaarlijks de prijs van de treinkaartjes te verhogen om de invloed van kostenstijging ten gevolge van inflatie en infrastructuurheffing te beheersen. Het niet kunnen doorvoeren van een dergelijke prijsstijging of het systematisch lager inschatten van toekomstige inflatie dan de werkelijkheid achteraf, heeft voor langere termijn financiële gevolgen.

Budget ten behoeve van uitbreiding en/of onderhoud infrastructuur

Een besluit van de overheid om minder budget voor infrastructurele verbeteringen dan wel onderhoud van het spoor op te nemen dan noodzakelijk geacht door vervoerders en ProRail, zal voor NS een negatieve invloed hebben op de beschikbaarheid van de infrastructuur van het spoor. Voor NS heeft dat onder andere invloed op de realisatie van de kwaliteit van onze dienstverlening aan de reizigers en het realiseren van de beoogde reizigersgroei.

Toezichthouders

De voortgaande liberalisering van de Europese spoorwegmarkt gaat voort en heeft direct invloed op de (markt)voorwaarden. Het model van gereguleerde concurrentie via de aanbesteding van regionale concessies ontwikkelt zich gestaag. Met de komst van het derde Europese spoorwegpakket als voorgelegd aan het Europees Parlement zal de dynamiek op de Europese spoorwegmarkt in de komende jaren nog verder toenemen en wel onder toezicht van de Europese Commissie alsmede nationale toezichthouders. In Nederland betreft dit de NMa en de Vervoerkamer.

Zo ziet de NMa toe op marktconform gedrag van de huidige exploitant en een concurrent/nieuwe toetreder bij overdracht van een concessie. Bij fusies en overnames op de OV-markt is de NMa, of in voorkomende gevallen de Europese Commissie, de competente toezichthouder. Binnen NS is beleid geformuleerd en geïmplementeerd dat compliant gedrag van NS borgt.

Indien Europese regelgeving zich zo ontwikkelt dat niet alleen grensverleggend vervoer geliberaliseerd wordt, maar ook binnenlands vervoer binnen de periode van exclusiviteit op het hoofd-railnet, dan heeft dit negatieve financiële gevolgen.

Operationele risico's

Invoering OV-chipkaart en poortjes

Momenteel wordt door de openbaar vervoerbedrijven gezamenlijk gewerkt aan de implementatie van een chipkaart. Conform de vervoersconcessie hoofd-railnet heeft NS de inspanningsverplichting om landelijke reismogelijkheid per trein met de OV-chipkaart te realiseren. De OV-chipkaart biedt de reizigers het voordeel dat zij met één chipkaart gebruik kunnen maken van al het openbaar vervoer in Nederland. Voor de klantacceptatie is het belangrijk dat de invoering van de OV-chipkaart bij alle OV-bedrijven (gelijk)tijdig plaatsvindt. Vertraging van ingebruikname van de chipkaart kan tot gevolg hebben dat de klantacceptatie langer duurt en als gevolg daarvan meer kost dan is voorzien. Een belangrijke factor in deze is de capaciteit en kennisoverdracht van de software door de leverancier.

Realisatie verbouwing stations (sleutelprojecten)

De komende jaren zal een aantal grote stations - de zogenaamde sleutelprojecten - ingrijpend aangepast worden. Voor realisatie van deze projecten is NS mede afhankelijk van lokale overheids-



instanties en de infrabeheerder. Vertragingen in besluitvorming of gewijzigde eisen van deze partijen kunnen nadelige gevolgen hebben voor de bereikbaarheid en veiligheid van deze stations voor onze klanten. Tevens kan dit leiden tot een lager financieel resultaat (onder andere door lagere omzet en hogere kosten).

Afhankelijkheid van de inframanager

Onvoorziene verstoringen in het bedrijfsproces van de inframanager, zoals de uitval van systemen, gebouwen (verkeersleidingspost) en extra/ongepland onderhoud, hebben een direct negatief gevolg voor de kwaliteit van de dienstverlening van NS. Zo hebben de vertraging in oplevering van onder andere de uitbreiding naar vier sporen voor het traject Utrecht - Amsterdam en de Betuwelijn directe gevolgen voor de kwaliteit van onze dienstregeling 2007.

Terreurdreiging

In samenwerking met het overheidsorgaan NCTb (Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding) is een alerteringsstelsel in het leven geroepen met daarbij passende preventieve maatregelen die in werking treden bij toename van de terreurdreiging. NS heeft haar processen ingericht om de afgesproken maatregelen uit te voeren zodra een verhoogde dreiging geldt, maar realiseert zich dat er geen sluitend systeem bestaat dat de zekerheid biedt dat een aanslag kan worden voorkomen.

Afhankelijkheid leverancier treinen en/of onderdelen

Er is slechts een beperkt aantal leveranciers voor treinen en/of onderdelen. Een faillissement of productiestoring bij één van deze leveranciers kan invloed hebben op de beschikbaarheid van ons materieel en daarmee van onze dienstverlening.

Prijsfluctuatie elektriciteitlevering

De kosten van elektriciteit zijn een belangrijke factor in de kostprijs van onze dienstverlening. Een stijging of daling van de olieprijs zal invloed hebben op de uiteindelijke kosten voor de stroomlevering. Door het afsluiten van een langjarig contract met Essent voor de periode van 1 januari 2007 tot 1 januari 2015 hebben wij het prijsrisico voor de vaste kosten en het risico van levering van stroom voor onze treinen beperkt.

Andere externe factoren

Externe factoren kunnen een negatieve invloed hebben op het op peil houden van het aantal reizigers. Hierbij valt te denken aan ontwikkelingen bij de concurrentie (onder andere auto, vliegtuig en overige treinexploitanten), veranderingen in de verwachte beschikbare infrastructuur en werkonderbrekingen bij derden.

Financiële risico's

Zie bij de toelichting op de Geconsolideerde jaarrekening onder Financiële risico's (pagina 100).

Financiën

NS kijkt in financieel opzicht terug op een goed jaar. De opgaande lijn in het bedrijfsresultaat heeft zich ook in 2006 doorgezet. De opbrengsten zijn toegenomen en de kostenstijging uit operationele activiteiten is beperkt gebleven als gevolg van voortdurende aandacht voor kostenbeheersing.

Opbrengsten

De opbrengsten van NS zijn met 11% gestegen van € 3.474 miljoen in 2005 naar € 3.846 miljoen in 2006. De opbrengsten bestaan uit omzet en overige opbrengsten. Deze worden hieronder toegelicht.

De omzet van NS is in 2006 met € 299 miljoen ofwel met 9% gestegen van € 3.242 miljoen naar € 3.541 miljoen.

De omzet van het segment reizigersvervoer is toegenomen met € 168 miljoen (8%) tot € 2.213 miljoen. De omzet van het binnenlands reizigersvervoer is gestegen met € 96 miljoen (6%), voornamelijk als gevolg van de toename van de vervoersomvang. De omzet van het buitenlandse reizigersvervoer en het grensoverschrijdend vervoer is met respectievelijk € 46 miljoen (12%) en € 6 miljoen (6%) gestegen. Ook de overige activiteiten in het segment Reizigersvervoer hebben een hogere omzet dan vorig jaar.

De omzet van het segment Knooppuntontwikkeling en -exploitatie is met € 22 miljoen ofwel 4% gestegen tot € 538 miljoen. Deze stijging is grotendeels te danken aan de toegenomen retail- en horecaomzet op de stations. Ook de opbrengsten uit verhuur van vastgoed zijn gestegen.

De omzet van het segment Railinfra & bouw ligt met € 942 miljoen bijna 17% boven de omzet van vorig jaar van € 808 miljoen. Dit is voornamelijk het gevolg van een drietal acquisities door Strukton Groep: Adpa Holding BV (met Reef Infra als werkmaatschappij), Jernebaneservice AS en WorkSphere BV.

De overige activiteiten omvatten naast concernleiding en concernstaven tevens ondersteunende bedrijfsonderdelen en het tegen elkaar wegvallen van onderlinge leveringen tussen de verschillende segmenten.

Voor nadere toelichting op de omzet, resultaten en activiteiten van de verschillende segmenten wordt verwezen naar hoofdstuk Verslag activiteiten 2006 op pagina 36 en verder.

De overige bedrijfsopbrengsten omvatten de geactiveerde productie voor eigen bedrijf, die € 10 miljoen hoger ligt dan vorig jaar, alsmede overige opbrengsten die € 63 miljoen hoger zijn dan

vorig jaar. De overige opbrengsten omvatten een tweetal incidentele posten. Namelijk de boekwinst van € 32 miljoen inzake de verkoop van NedTrain Consulting aan Lloyd's Register en de betaling door de staat van € 45 miljoen voor een lange periode waarin de Thalys in Nederland nog niet over de hogesnelheidslijn kan rijden. Daarnaast bestaan de overige bedrijfsopbrengsten uit onder meer provisies, doorbelastingen aan Europese spoorwag- maatschappijen en de vergoeding die ProRail aan NS betaalt voor het schoonmaken en onderhouden van de stations.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten komen uit op € 3.536 miljoen, ruim 11% boven het niveau van 2005 van € 3.186 miljoen. Deze wordt veroorzaakt door de hogere omzet van Strukton Groep als gevolg van een drietal overnames waardoor de kosten van uitbesteed werk en andere bouwgerelateerde kosten € 145 miljoen hoger uitvielen. Zonder de acquisities van Strukton en de bijzondere afwaardering van de HSA is de kostenstijging slechts 2% (€ 65 miljoen), dankzij voortdurende aandacht voor kostenbeheersing

De lonen en sociale lasten exclusief pensioenpremies zijn met € 5 miljoen gestegen ten opzichte van 2005. Deze stijging is het gevolg van de stijging van de gemiddelde loonkosten met € 22 miljoen, gecompenseerd door € 17 miljoen minder loonkosten als gevolg van de daling in de gemiddelde personeelsbezetting. Het gemiddelde personeelsbestand over het gehele jaar daalde met 378 fte van 24.712 fte in 2005 naar 24.334 fte in 2006, vooral doordat een groot aantal medewerkers eind 2005 met pensioen is gegaan en door de verkoop van NedTrain Consulting. Daartegenover is het gemiddeld aantal medewerkers van Strukton met 920 fte toegenomen, voornamelijk als gevolg van de acquisities. De stijging van de gemiddelde loonkosten is in hoofdzaak het gevolg van de loonstijging in lijn met de CAO en individuele verhogingen van medewerkers. Een matigend effect heeft de uitstroom van relatief dure medewerkers met pensioen.

Met ingang van 2004 wordt voor het personeel vallend onder de CAO NS weer pensioenpremie afgedragen met een jaarlijks stijgend premiepercentage. De afgedragen pensioenpremie komt voor 2/3 deel voor rekening van de onderneming en voor een

Specificatie bedrijfsopbrengsten

bedragen in miljoenen euro's

	2006		2005	
	€	%	€	%
Netto-omzet reizigersvervoer	2.213	58	2.045	59
Netto-omzet knooppuntontwikkeling en -exploitatie	538	14	516	15
Netto-omzet Railinfra & bouw	942	24	808	23
Netto-omzet overige activiteiten	- 152	- 4	- 127	- 4
Totaal netto-omzet	3.541	92	3.242	93
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	305	8	232	7
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.846	100	3.474	100

Specificatie bedrijfslasten

bedragen in miljoenen euro's

	2006		2005	
	€	%	€	%
Lonen en sociale lasten	1.121	32	1.107	35
Inhuur personeel	98	3	51	2
Overige personeelskosten	117	3	104	3
Afschrijvingen	263	7	269	8
Gebruik grond- en hulpstoffen, voorraden en energie	506	14	480	15
Uitbesteed werk/andere externe kosten	628	18	541	17
Infraheffing	300	9	252	8
Overige bedrijfslasten	503	14	368	11
Totaal bedrijfslasten	3.536	100	3.186	100

derde deel voor rekening van de medewerkers. Samen met de pensioenpremies voor medewerkers vallend onder andere CAO's bedroeg de pensioenpremie ten laste van de onderneming € 36 miljoen. In 2005 was dit € 27 miljoen.

De kosten voor inhuur zijn € 47 miljoen hoger dan vorig jaar. Dit betreft meer inhuur door Strukton door consolidatie van de acquisities, extra inhuur om het grote werkpakket van NedTrain op te kunnen vangen en tijdelijke invulling van vacatures. De afschrijvingskosten van € 263 miljoen liggen € 6 miljoen lager dan in 2005. De hogere afschrijvingskosten in 2005 waren het gevolg van een eenmalige waardevermindering door vroegtijdige buitengebruikstelling van ICK-materieel en SM'90 materieel. De ICK-rijtuigen zijn aangehouden als strategische reserve. Medio 2006 zijn deze rijtuigen vanwege de groei in het reizigersvervoer weer ingezet. De eerder doorgevoerde bijzondere waardevermindering is naar evenredigheid teruggenomen.

De kosten voor uitbesteed werk en andere externe kosten zijn hoger doordat meer werk is uitbesteed bij derden als gevolg van de toegenomen bedrijfsactiviteiten van de Strukton Groep. De gebruiksvergoeding voor de railinfrastructuur (infraheffing) is in totaliteit met € 48 miljoen gestegen naar € 300 miljoen (2005:

€ 252 miljoen). De gebruiksvergoeding voor alleen de Nederlandse railinfrastructuur is gestegen van € 146 miljoen naar € 150 miljoen. De gebruiksvergoeding in Engeland bedroeg in 2006 € 150 miljoen tegenover € 106 miljoen in 2005.

In de overige bedrijfslasten is een bijzondere waardevermindering van € 140 miljoen genomen in verband met de verliesgevende exploitatie van de hogesnelheidslijn. De exploitatieverwachtingen zijn neerwaarts bijgesteld door lagere omzetverwachtingen en hogere kosten.

Segmentatie bedrijfsresultaat

in miljoenen euro's

	2006	2005
Reizigersvervoer	149	133
Knooppuntontwikkeling en -exploitatie	120	114
Railinfra & bouw	37	51
Overige activiteiten	4	-10
Totaal	310	288

De exploitatie van de hogesnelheidslijn wordt gekenmerkt door de nodige onzekerheden. Waardering van deze onzekerheden heeft geleid tot een negatieve netto contante waarde van de exploitatie van de hogesnelheidslijn die ligt tussen € 90 miljoen en € 190 miljoen. Deze bandbreedte van € 100 miljoen wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door:

- afwijkende reizigersvolumes en tariefelasticiteiten;
- uitkomst van onderhandelingen met de staat inzake claims, de nader overeen te komen pre-concessie en eventueel verdere vertragingen in de oplevering van de infrastructuur;
- latere oplevering van het hogesnelheidsmaterieel dan afgesproken.

Het gemiddelde van deze bandbreedte van € 140 miljoen is genomen als verliesvoorziening/impairmentverlies.

Tot de reguliere bedrijfslasten horen onder meer verzekeringen, kosten voor huisvesting en dotaties aan voorzieningen en incidentele lasten.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat is met 8% gestegen van € 288 miljoen naar € 310 miljoen.

Het bedrijfsresultaat uit operationele activiteiten (exclusief de bijzonder posten inzake de verkoop van NedTrain Consulting, de vergoeding van de aanloopverliezen Thalys en de bijzondere waardevermindering inzake de hogesnelheidslijn) is gestegen met € 85 miljoen van € 288 miljoen naar € 373 miljoen (30%). Deze stijging is het saldo van € 295 miljoen hogere opbrengsten (+8%) en € 210 miljoen hogere kosten (+7%).

De operationele resultaten van de segment Reizigersvervoer en Knooppuntontwikkeling en -exploitatie nemen toe door toename van de omzet, terwijl de kosten relatief minder stijgen.

Het lagere resultaat van het segment Railinfra & bouw wordt verklaard door enkele eenmalige baten in 2005 (onder andere de verkoop van Belgische vastgoedactiviteiten).

Rentebaten en -lasten

De rentebaten zijn op hetzelfde niveau gebleven als vorig jaar. De rentelasten zijn € 6 miljoen lager uitgekomen. De hogere rentelasten in 2005 betroffen door de belastingdienst in rekening gebrachte heffingsrente.

Belastingen

De vennootschapsbelasting bestaat uit twee componenten: de reguliere vennootschapsbelasting over het resultaat voor

belastingen van € 84 miljoen en een afwaardering van de uitgestelde belastingvorderingen van € 73 miljoen als gevolg van de wijziging in het percentage vennootschapsbelasting van 29,6% naar 25,5% per 1 januari 2007.

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland, Engeland en Ierland en rekening houdend met de fiscale bepalingen die permanente verschillen geven tussen de bedrijfseconomische en de fiscale resultaatbepaling. De fiscale bepalingen omvatten onder andere de deelnemingsvrijstelling en de beperking van aftrekbare kosten. De deelnemingsvrijstelling is ondermeer van toepassing op de eenmalige winst van de verkoop van de aandelen in NedTrain Consulting. In december is de wetwijziging definitief geworden waarmee het belastingpercentage in Nederland wordt teruggebracht van 29,6% in 2006 naar 25,5% in 2007. Deze verlaging brengt met zich mee dat de uitgestelde belastingvorderingen in de komende jaren slechts geïncasseerd kunnen worden tegen dit lagere tarief. Dit leidt tot een afwaardering van de (uitgestelde) belastingvorderingen met € 73 miljoen van € 660 miljoen naar per saldo € 587 miljoen. Inclusief de verkoop van NedTrain Consulting en de afwaardering bedraagt de effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting 44%.

Nettoresultaat

Het nettoresultaat is met € 24 miljoen gedaald van € 221 miljoen in 2005 naar € 197 miljoen in 2006. Deze cijfers omvatten echter het effect van de waardevermindering van de uitgestelde belastingvorderingen. Het effect op de belasting in de winst-en-verliesrekening is € 73 miljoen in 2006 (2005: € 19 miljoen). Exclusief de waardewijziging in de uitgestelde belastingvorderingen ten gevolg van de wijziging van het vennootschapsbelasting percentage zou het nettoresultaat in 2006 € 270 miljoen zijn geweest en het nettoresultaat in 2005 € 240 miljoen, een stijging met € 30 miljoen.

Winstbestemming

Voorgesteld wordt van het gerealiseerde nettoresultaat van € 197 miljoen een bedrag van € 128 miljoen aan de reserves toe te voegen en het resterende bedrag van € 69 miljoen - 35% van het nettoresultaat - als dividend uit te keren.

Investeringen

De investeringen in (im)materiële vaste activa bedragen in 2006 € 372 miljoen tegen € 371 miljoen in 2005.

Een belangrijk deel van de investeringen is bestemd voor de verdere vernieuwing van het treinenpark voor onze reizigers. De vernieuwde sprinters zijn inmiddels in gebruik genomen. In de werkplaatsen in Haarlem en Amsterdam (Watergraafsmeer) zijn

nieuwe hallen in aanbouw genomen. Tenslotte heeft Strukton geïnvesteerd in overgenomen bedrijven.

Financiering

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt € 808 miljoen (2005: € 267 miljoen). De investeringsactiviteiten hebben een kasuitstroom geveerd van € 372 miljoen (2005: € 371 miljoen).

De investeringen liggen € 20 miljoen onder het niveau van het nettoresultaat (na uitkering van dividend) plus afschrijvingen (in 2005: € 42 miljoen onder het niveau).

Na financieringsactiviteiten resulteert een positieve kasstroom van € 760 miljoen. In 2005 was sprake van een negatieve kasstroom van € 138 miljoen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bedraagt aan het einde van het verslagjaar € 3.843 miljoen, € 135 miljoen meer ten opzichte van ultimo 2005 (€ 3.708 miljoen). De gedragslijnwijzigingen, die zijn doorgevoerd in verband met de invoering van IFRS en nader zijn toegelicht in de jaarrekening, hebben een eenmalig effect op het eigen vermogen ultimo 2004 van € 22 miljoen positief.

In 2006 is aan dividend over het nettoresultaat van 2005

€ 77 miljoen aan de overheid als aandeelhouder uitgekeerd.

Het resultaat over het verslagjaar ad € 197 miljoen is bij het eigen vermogen opgenomen.

De solvabiliteit is 58 % (2005: 64%). De daling is het gevolg van een sterk toegenomen stand van de kortlopende schulden.

Dit betreft voornamelijk vooruit ontvangen bedragen inzake de OV- studentenkaart, gedeclareerde termijnen inzake onderhanden werk en toename van de schuld aan kredietinstellingen.

Het rendement op geïnvesteerd vermogen (ROI) is met 3,7% onder het niveau van 2005 gebleven. Om te kunnen blijven investeren in materieel, groei en kwaliteit in de serviceverlening aan onze klanten is een rendement op onze investeringen (ROI) van tenminste 7% na belasting noodzakelijk.

Financiële kerncijfers

bedragen in miljoenen euro's

	2006	2005
Van het vermogen		
Garantievermogen/ balanstotaal	58%	64%
Vlottende activa/ kortlopende schulden	1,9	2,1
Werkkapitaal ¹	-617	-302
Balanstotaal	7.114	6.278
Van de rentabiliteit		
Bedrijfsresultaat/ bedrijfsopbrengsten (ROS)	8,1%	8,3%
Nettoresultaat/gemiddeld geïnvesteerd vermogen ² (ROI)	3,7%	4,3%
Nettoresultaat na belasting/ gemiddeld eigen vermogen (ROE)	5,2%	6,0%

¹ Werkkapitaal: voorraden plus kortlopende vorderingen minus kortlopende schulden

² Geïnvesteerd vermogen: balanstotaal minus kortlopende schulden

Vooruitzichten

Ook in 2007 streeft NS naar verdere verbetering van de dienstverlening aan onze reizigers, uitbreiding van de activiteiten op en rond stations en matiging van de kosten door hogere efficiency. Ook het investeringsniveau blijft hoog. Zo worden vanaf april de eerste volledig gerenoveerde intercitytreinstellen in de dienstregeling opgenomen. Deze vernieuwde Koplopers zijn voorzien van een nieuw interieur en beschikken over airconditioning, internetfaciliteiten en beeldschermen met actuele reisinformatie. In het voorjaar van 2007 wordt de naam onthuld waaronder High Speed Alliance (HSA) de hogesnelheidslijn gaat exploiteren. Tenslotte zal ook de vergroting van het aantal treindiensten en treinstellen in de dienstregeling 2007 leiden tot druk op het kostenniveau.

Inhoud jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening	68
Vennootschappelijke jaarrekening	111

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans NV Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2006		31 december 2006	31 december 2005
<i>in miljoenen euro's</i>			
ACTIVA			
Vaste activa			
1	Materiële vaste activa	2.468	2.506
2	Vastgoedobjecten	305	305
3	Immateriële vaste activa	96	8
4	Financiële vaste activa	278	311
5	Uitgestelde belastingvorderingen	654	691
	Totaal vaste activa	3.801	3.821
Vlottende activa			
6	Voorraden	127	133
7	Debiteuren en overige vorderingen	823	721
8	Overige beleggingen	1.882	1.318
9	Liquide middelen	481	285
	Totaal vlottende activa	3.313	2.457
	Totaal activa	7.114	6.278
PASSIVA			
10	Eigen vermogen		
	Geplaatst en gestort kapitaal	1.012	1.012
	Reserves	2.634	2.473
	Onverdeelde winst	197	221
	Minderheidsbelang derden	-	2
	Totaal eigen vermogen	3.843	3.708
11	Aan komende jaren toe te rekenen baten	278	287
	Langlopende verplichtingen:		
12	- Leningen	830	750
13	- Voorzieningen	239	203
5	- Uitgestelde belastingverplichtingen	67	46
14	- Overige langlopende verplichtingen	74	121
	Kortlopende verplichtingen:		
	- Leningen	215	3
15	- Crediteuren en overige schulden	1.568	1.160
	Totaal passiva	7.114	6.278

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2006
NV Nederlandse Spoorwegen

in miljoenen euro's

	2006	2005
16 Bedrijfsopbrengsten	3.846	3.474
Kosten personeel	1.336	1.262
Afschrijvingskosten	263	269
Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	506	480
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	628	541
Infraheffing	300	252
Overige bedrijfslasten	503	382
17 Bedrijfslasten	3.536	3.186
Bedrijfsresultaat	310	288
Resultaat deelnemingen	1	8
Financieringsbaten	78	78
Financieringslasten	35	41
18 Totaal financiële baten en -lasten	44	45
Resultaat voor belasting	354	333
19 Winstbelasting	- 157	- 112
Nettoresultaat	197	221
Toe te rekenen aan:		
Aandeelhouders NS	197	221
Minderheidsbelang van derden	-	-
Nettoresultaat	197	221

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2006		
NV Nederlandse Spoorwegen		
	2006	2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Nettoresultaat over het boekjaar	197	221
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen:		
- Koersverschillen buitenlandse dochterondernemingen	-	1
- Mutaties in reële waarde van financiële instrumenten	8	2
- Mutaties in reële waarde van beleggingen	- 1	- 1
- Herwaardering van deelnemingen	-	- 1
- Actuariel resultaat toegezegd pensioenregelingen	7	-
- Overige lasten verwerkt in het vermogen	1	- 110
Totaal rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	15	- 109
Totaalresultaat over het boekjaar	212	112
Toe te rekenen aan:		
Aandeelhouders van de moedermaatschappij	212	112
Minderheidsbelang van derden	-	-
Totaalresultaat over het boekjaar	212	112

De posten waarvan het nettoresultaat rechtstreeks is verwerkt in het eigen vermogen zijn bepaald na aftrek van winstbelasting.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2006
NV Nederlandse Spoorwegen

in miljoenen euro's

	2006	2005
Netto resultaat	197	221
Aanpassingen voor:		
- Winstbelasting	157	112
- Financiële baten en lasten	- 44	- 45
- Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	331	283
- Vrijval aan komende jaren toe te rekenen baten	- 9	- 16
- Mutaties voorzieningen	36	- 11
- Mutatie overige langlopende verplichtingen	- 34	- 13
- Mutatie latente belastingen	- 21	13
- Betaalde rente	- 35	- 41
- Betaalde winstbelastingen	- 85	- 93
	493	410
Mutaties voorraden	6	- 40
Mutaties vorderingen	- 101	- 241
Mutaties kortlopende verplichtingen	410	138
Mutaties werkkapitaal (exclusief financieringsdeel)	315	- 143
Kasstroom bedrijfsactiviteiten	808	267
Investerings	- 372	- 371
Ontvangen rente en dividend	79	86
Mutaties financiële vaste activa	- 22	- 12
Overige mutaties vaste activa	46	37
Kasstroom investeringsactiviteiten	- 269	- 260
Kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	539	7
Betaalde dividenden	- 77	- 11
Overige mutaties eigen vermogen	1	- 109
Overige mutaties aan komende jaren toe te rekenen baten	-	- 20
Ontvangen betalingen uit leases aan derden	6	9
Mutaties langlopende leningen	79	- 14
Mutaties kortlopende leningen	212	-
Kasstroom financieringsactiviteiten	221	- 145
Kasstroom	760	- 138
Brutoliquiditeiten ultimo	2.363	1.603
Brutoliquiditeiten primo	1.603	1.741
Mutaties brutoliquiditeiten	760	- 138

Grondslagen voor de jaarrekening

Grondslagen voor financiële verslaggeving

NV Nederlandse Spoorwegen is gevestigd te Utrecht in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2006 omvat de vennootschap en haar dochterondernemingen (samen te noemen Groep) en het belang van de Groep in deelnemingen en vennootschappen waarover gezamenlijk met derden zeggenschap wordt uitgeoefend. De NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV die op haar beurt de houdstermaatschappij is van de werkmaatschappijen die de verschillende bedrijfsactiviteiten van het concern uitvoeren. De geconsolideerde jaarrekening van NS Groep NV is gelijk aan die van NV Nederlandse Spoorwegen. De werkmaatschappijen van NS Groep NV (hierna te noemen Groep) zijn vermeld op pagina 109.

De directie heeft op 13 februari 2007 de jaarrekening opgemaakt. De raad van commissarissen heeft in het preadvies aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geadviseerd de jaarrekening ongewijzigd vast te stellen. Bestuurders en commissarissen hebben op 13 februari 2007 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 7 maart 2007 zal de vaststelling van deze jaarrekening aan de orde zijn.

Met ingang van 2006 past NS als grondslag voor de financiële verslaggeving de International Financial Reporting Standards (IFRS) toe en de interpretaties daarvan die door de Internationale Accounting Standards Board (IASB) zijn vastgesteld en door de Europese Unie zijn aanvaard. Bij de opstelling van de jaarrekening 2006 is IFRS 1 toegepast. In de vergelijkende cijfers 2005 zijn de grondslagen eveneens in overeenstemming gebracht met IFRS. Met cumulatieve omrekeningsverschillen en cumulatieve actuariële winsten en verliezen van pensioenverplichtingen uit de periode voor 1 januari 2005 is geen rekening gehouden. Hiervoor is gebruik gemaakt van de vrijstelling van IFRS 1.

Een verklaring van de invloed van de aanpassing van de grondslagen op de gerapporteerde financiële positie, financiële resultaten en kasstromen van de Groep is opgenomen op pagina 80 en 81 van de toelichting.

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2006 nog niet van kracht en is daarom niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. De voor de Groep relevante zijn:

- IFRS 7 Financiële instrumenten: informatieverschaffing en de wijziging van IAS 1 Presentatie van de jaarrekening: informatieverschaffing over kwalitatieve en kwantitatieve informatie over de aard en de omvang van de risico's.
- IFRIC 9 Herbeoordeling van in contracten besloten derivaten.

- IFRIC 10 Tussentijdse financiële verslaggeving en bijzondere waardevermindering regelt het terugdraaien van een in een tussentijdse periode verwerkte bijzondere waardevermindering. De invloed van deze nieuwe standaarden en interpretaties zullen beperkt zijn.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, afgerond op het dichtstbijzijnde miljoen. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van financiële instrumenten die in beginsel niet worden aangehouden tot einde looptijd en beschikbaar zijn voor eventuele verkoop. Deze zijn gewaardeerd tegen reële waarde. Daarnaast worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde. Voor verdere details wordt verwezen naar de afzonderlijke posten en pagina 73. Overige activa en groepen activa die worden afgestoten, worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor de gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Grondslagen voor consolidatie

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn die vennootschappen waarover de NV Nederlandse Spoorwegen direct of indirect zeggenschap heeft. Er is sprake van zeggenschap indien de Groep de mogelijkheid heeft om, direct of indirect, het financiële en operationele beleid van een vennootschap te bepalen ten einde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de vennootschap.

De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap, tot aan het moment waarop deze eindigt.

Vennootschappen waarin samen met anderen beslissende beheersmacht wordt uitgeoefend

Joint ventures zijn die vennootschappen waarover de Groep gezamenlijk met derden zeggenschap heeft, en waarbij deze zeggenschap in een overeenkomst is vastgelegd en waarin strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid met unanieme instemming worden genomen. De geconsolideerde jaarrekening omvat het evenredige aandeel van de Groep in de activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van de vennootschap waarbij de posten regel voor regel met posten van soortgelijke aard worden gecombineerd, vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend tot aan de datum waarop deze eindigt.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intra-groepssaldi en baten en lasten uit transacties binnen de Groep worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoers op transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in euro's omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Niet-monetaire activa en verplichtingen die in een vreemde valuta luiden worden omgerekend tegen de koers op transactiedatum.

Jaarrekening van buitenlandse activiteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de koers per balansdatum. Valutaverschillen die uit deze omrekening voortvloeien worden direct in de reserve omrekeningsverschillen van het eigen vermogen opgenomen. Omrekeningsverschillen worden bij afstoting van buitenlandse dochterondernemingen, joint ventures en deelnemingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening. De opbrengsten en kosten van buitenlandse activiteiten, worden in euro's omgerekend tegen de koers op transactiedatum.

Derivaten

De Groep maakt gebruik van de volgende afgeleide financiële instrumenten:

- Renteswaps
De renteswaps worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Voor deze derivaten en de afgedekte posities wordt voldaan aan de kwalificatie voor hedge-accounting, waardoor waardewijzigingen van deze derivaten worden verwerkt in het eigen vermogen, voor zover de hedge als effectief kan worden gekenmerkt. Voor het deel waarvan de hedge-relatie niet effectief is, wordt de waardeverandering in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Wanneer de renteswap wordt beëindigd, blijft de cumulatieve waardewijziging op dat moment in het eigen vermogen opgenomen, totdat de basispositie die wordt afgedekt tot afwikkeling komt. Op dat moment zal de cumulatieve winst of verlies worden overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.
- Valutatermijncontracten
Deze derivaten worden gewaardeerd op reële waarde. De waardewijzigingen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

- Put- en callopties

Put- en callopties zijn gerelateerd aan obligaties die deel uitmaken van de beleggingen. Deze opties worden gewaardeerd op reële waarde. De waardewijzigingen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

De reële waarde van derivaten wordt bepaald door het geschatte bedrag dat de Groep zou ontvangen of betalen om het contract per balansdatum te beëindigen, waarbij rekening wordt gehouden met de actuele rente en de actuele kredietwaardigheid van de tegenpartijen bij het contract.

Schattingen en beoordelingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de directie oordelen vormt en schattingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren, die gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden periodiek beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden verwerkt in de periode waarin de schatting wordt herzien, dan wel in toekomstige perioden indien de herziening betrekking heeft op toekomstige perioden.

De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen resultaatneming op projecten, pensioenverplichtingen, andere personeelsbeloningen en voorzieningen die zijn opgenomen onder de langlopende verplichtingen, voorzieningen voor het risico van oninbaarheid van vorderingen, voorzieningen voor het risico van incourantheid van voorraden en bijzondere waardeverminderingen. Zie tevens de grondslagen en toelichtingen bij de betreffende posten.

1 Materiële vaste activa

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

Computersoftware die integraal onderdeel vormt van de computerapparatuur wordt geactiveerd als onderdeel van de betreffende apparatuur.

2 Vastgoedobjecten

Vastgoedobjecten omvatten vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten of een waardestijging, of beide

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

Zowel voor materiële vaste activa als voor vastgoedobjecten gelden de volgende grondslagen.

Componenten

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

Activa waarvan enkel het economisch eigendom bij de Groep berust worden op de balans opgenomen en volgens dezelfde grondslagen behandeld.

In de boekwaarde van een materieel vast actief of vastgoedobject wordt de kostprijs opgenomen van de vernieuwing (van een deel) van dat actief wanneer die uitgaven worden gedaan en indien het waarschijnlijk is dat de vernieuwing leidt tot toekomstige economische voordelen. Alle andere kosten voor de instandhouding van de activa worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Afschrijving

Afschrijvingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van (iedere component van) een materieel vast actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven met uitzondering van bestrating.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- Gebouwen gedifferentieerd naar componenten 15-100 jaar
- Overige vaste installaties 10 jaar
- Treinen 20 jaar
- Apparatuur en bedrijfsmaterieel 3-10 jaar

De aangegeven gebruiksduur is een gemiddelde van de daaronder begrepen activa en van de eventuele componenten waaruit de activa bestaan.

De restwaarde en de resterende gebruiksperiode worden jaarlijks beoordeeld.

Investeringsbijdragen van derden worden in mindering gebracht op de aanschafwaarde van de vaste activa waarvoor de investeringsbijdragen zijn verkregen.

Indien een materieel vast actief door wijziging van het gebruik bestemd wordt als vastgoedobject of indien een vastgoedobject bestemd wordt voor eigen gebruik vindt overboeking plaats naar vastgoedobjecten respectievelijk materiële vaste activa. Omdat de waardering van beide categorieën vaste activa gelijk is, geschiedt de overboeking tegen de boekwaarde.

3 Immateriële vaste activa

Goodwill

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft het bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures. Goodwill komt overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva op het moment van aankoop. Jaarlijks wordt getoetst of sprake is van bijzondere waardeverminderingen. Op de goodwill van overnames vóór 1 januari 2005 is jaarlijks afgeschreven. De classificatie en administratieve verwerking van overnames die vóór 1 januari 2005 plaatsvonden, is niet aangepast voor de opstelling van de IFRS openingsbalans per 1 januari 2005.

Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Overige immateriële vaste activa

De overige door de Groep verworven immateriële vaste activa, met een eindige gebruiksduur, worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingenverliezen.

Uitgaven na eerste opname

Uitgaven na eerste opname voor geactiveerde immateriële activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop zij betrekking hebben. Alle overige uitgaven, inclusief intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Amortisatie

De amortisatie geschiedt lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van de immateriële vaste activa, behoudens goodwill, vanaf de datum dat deze beschikbaar zijn voor gebruik.

4 Financiële vaste activa

Deelnemingen met invloed van betekenis

Dit betreft die vennootschappen waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Deelnemingen met invloed van betekenis worden gewaardeerd volgens de equity methode. De equity methode wordt als volgt gedefinieerd: initiële waardering vindt plaats tegen kostprijs, deze wordt nadien verhoogd of verlaagd met het evenredige aandeel in de winst of verlies van de deelneming vanaf de datum waarop de Groep voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis. Van deelnemingen met invloed van betekenis wordt het aandeel van de Groep in het resultaat van deze deelnemingen opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een deelneming, wordt de boekwaarde van de deelneming in de balans van de Groep afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht ten behoeve van de betreffende deelneming.

Deelnemingen zonder invloed van betekenis

Dit zijn vennootschappen waarin de Groep een zodanig beperkt belang heeft dat geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Indien de reële waarde niet betrouwbaar kan worden vastgesteld, vindt waardering plaats op historische uitgaafprijs rekening houdend met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Beleggingen

worden gewaardeerd tegen reële waarde, die wordt bepaald door het bedrag waarvoor de beleggingen kunnen worden verhandeld. De beleggingen worden behandeld als voor verkoop beschikbaar. In verband daarmee worden de wijzigingen in de waardering opgenomen in het eigen vermogen. Bij verkoop van de beleggingen worden de gecumuleerde waardewijzigingen ten gunste/ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. In geval van langdurige en significante waardevermindering wordt de waardedaling ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Vorderingen uit hoofde van finance lease contracten

Deze vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Ontvangen leasetermijnen worden voor het aflossingsdeel in mindering gebracht op de vorderingen en worden voor het rentedeel ten gunste gebracht van de rentebaten in de winst-en-verliesrekening.

PPS vorderingen

Vorderingen uit hoofde van Publiek-Private-Samenwerkingsovereenkomsten (PPS) betreffen de van publieke overheden nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met PPS-projecten. De PPS-vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode. De gehanteerde rente is vrijwel gelijk aan de rente van de bijbehorende non-recourse PPS-lening.

5 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gevormd voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen in de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Deze tijdelijke verschillen leiden tot uitgestelde belastingvorderingen of tot uitgestelde belastingverplichtingen. De berekening hiervan is gebaseerd op de belastingtarieven die gelden op balansdatum voor de jaren waarin de tijdelijke verschillen naar verwachting tot afwikkeling komen.

Met betrekking tot uitgestelde belastingvorderingen wordt uitgegaan van continuïteit van de onderneming, van voldoende belastbare winsten in de toekomst en van geen beperking in de verliescompensatie. Als gevolg hiervan wordt aangenomen dat uitgestelde belastingvorderingen inbaar zullen zijn.

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

6 Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs, of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten.

De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op de gemiddelde inkooprijzen respectievelijk kostprijzen en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden en daarop betrekking hebbende inkoopkosten. De kostprijs van voorraden gereed product en onderhanden werk omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit. Voor het risico van incurantheid wordt een voorziening voor de verwachte waardevermindering gevormd op basis van specifieke beoordeling van de voorraden en in mindering gebracht op de waarde van de voorraden.

7 Debiteuren en overige vorderingen

Onderhanden projecten in opdracht van derden

Onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen kostprijs plus tot balansdatum genomen winst, verminderd met een voorziening voor voorzienbare verliezen en verminderd met gefactureerde termijnen naar rato van de voortgang van het project. De kostprijs omvat alle uitgaven die rechtstreeks verband houden met specifieke projecten en een toerekening van de gemaakte vaste en variabele indirecte kosten in verband met de contractactiviteiten op basis van de normale productiecapaciteit.

Overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden opgenomen tegen kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

Voor het risico van oninbaarheid van vorderingen wordt een voorziening gevormd op basis van afzonderlijke beoordeling van alle uitstaande vorderingen en in mindering gebracht op de waarde van de vorderingen.

8 Overige beleggingen

Overige beleggingen omvatten liquide middelen die op langere termijn nodig zijn voor de bedrijfsvoering en tijdelijk zijn belegd in deposito's met een looptijd langer dan een maand en in obligaties. Deposito's worden aangehouden tot einde looptijd en gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor zover de obligaties worden behandeld als voor verkoop beschikbaar worden deze obligaties gewaardeerd tegen reële waarde; de wijzigingen in de waardering worden opgenomen in het eigen vermogen. Bij verkoop van de obligaties worden de gecumuleerde waardewijzigingen ten gunste/ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. In geval van langdurige en significante waardevermindering wordt de waardedaling ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voor zover obligaties worden behandeld als aan te houden tot einde looptijd worden deze obligaties gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

9 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's.

Kasstroom

Het kasstroom overzicht wordt in beginsel opgesteld aan de hand van vergelijking tussen begin- en eindbalans van het betreffende boekjaar. Hierbij wordt het nettoresultaat aangepast voor mutaties die niet hebben geleid tot ontvangsten of uitgaven gedurende het boekjaar.

Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de activa van de Groep wordt per balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

Er wordt een bijzondere waardevermindering verwerkt wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardevermindervingsverliezen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

De realiseerbare waarde is gelijk aan de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde, indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief.

De realiseerbare waarde van vorderingen en beleggingen worden berekend als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente (dat wil zeggen de effectieve rente berekend bij eerste opname van deze financiële activa). Activa met een resterende looptijd van minder dan een jaar worden niet contant gemaakt.

Terugneming van bijzondere waardevermindervingsverliezen

Een bijzonder waardevermindervingsverlies wordt teruggenomen indien de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald of indien de realiseerbare waarde stijgt als gevolg van een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat een bijzondere waardevermindering werd opgenomen. Terugneming geschiedt ten gunste van de winst-en-verliesrekening.

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardevermindervingsverliezen teruggenomen.

Een bijzonder waardevermindervingsverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardevermindervingsverlies was opgenomen.

Indien en voorzover sprake is van activa die worden aangehouden voor verkoop of van beëindigde of te beëindigen bedrijfsactiviteiten wordt de waardering van deze activa (en alle activa en verplichtingen van een groep af te stoten activa) geactualiseerd en gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

Bijzondere waardeverminderingen die hiermee verband houden worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Hetzelfde geldt voor winsten en verliezen bij latere herwaardering.

10 Eigen vermogen

De volgende mutaties worden verwerkt in het eigen vermogen:

- Effecten van wijzigingen in het stelsel van waardering en resultaatbepaling;
- Emissiekosten en kapitaalbelasting bij plaatsing van aandelen;
- Verschillen bij omrekening van activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten die in andere valuta luiden;
- Rechtstreekse waardemutaties in het eigen vermogen van deelnemingen;
- Waardewijzigingen van afgeleide financiële instrumenten die voldoen aan de eisen van hedge-accounting;
- Waardewijzigingen van voor verkoop beschikbare beleggingen;
- Actuarieel resultaat toegezegd pensioenregeling;
- Ingehouden winsten en onverdeelde winsten.

Dividenden worden verwerkt in de periode waarin over de winstbestemming wordt besloten en de dividenden worden gedeclareerd.

11 Aan komende jaren toe te rekenen baten

Deze baten hebben betrekking op ineens ontvangen bedragen die voortvloeien uit overeenkomsten waarvan de looptijd zich uitstrekt over toekomstige jaren. De baten worden gedurende de looptijd van de overeenkomsten waarmee ze verband houden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. De baten betreffen baten uit sale-and-lease-back transacties, afkoopsommen voor uitgegeven erfpacht en de afkoopsom loonkostensprong als gevolg van de verzelfstandiging van het Spoorwegpensioenfonds in 1994. De baten worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

12 Langlopende leningen

Opgenomen rentedragende leningen worden gewaardeerd tegen (geamortiseerde) kostprijs verminderd met toerekenbare transactiekosten omdat de leningen worden aangehouden tot einde van de looptijd. Onder geamortiseerde kostprijs wordt verstaan de kostprijs bij eerste verwerking verminderd met terugbetalingen op de hoofdsom en vermeerderd of verminderd met het verschil tussen het bedrag van de eerste opneming en het terug te betalen bedrag. De amortisatie vindt plaats op basis van de effectieve rentemethode.

13 Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden, en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttransacties van de tijdswaarde

van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

Reorganisatie

In verband met reorganisatie worden voorzieningen getroffen wanneer een gedetailleerd plan voor de reorganisatie is geformaliseerd en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige bedrijfslasten. De reorganisatievoorziening heeft voornamelijk betrekking op afvloeiingsregelingen, overbruggingsbetalingen en herplaatsingen van personeelsleden van wie de functie is opgeheven.

Voorziening voor bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering dient ter dekking van bijzondere lasten om bedrijfsmiddelen in bruikbare staat te houden of te brengen. In overeenstemming met het gepubliceerde milieubeleid van de Groep en de van toepassing zijnde wettelijke verplichtingen, worden voorzieningen voor beheersing en opheffing van milieuverontreiniging getroffen wanneer de vervuiling optreedt of blijkt te zijn opgetreden.

Specifieke risico's

Er worden voorzieningen opgenomen voor schade in verband met brand, ongevallen, verstrekte garanties, claims en overige risico's.

Verlieslatende contracten

Er wordt in de balans een voorziening voor verlieslatende contracten opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte kosten voor de beëindiging van het contract of - indien dit lager is - tegen de contante waarde van de verwachte nettokosten van de voortzetting van het contract. Voorafgaand om de vorming van de voorziening wordt op de activa die betrekking hebben op het contract een bijzonder waardeverminderingverlies genomen.

14 Overige langlopende verplichtingen

Onder de overige langlopende verplichtingen zijn opgenomen pensioenverplichtingen uit toegezegd pensioenregelingen en andere verplichtingen betreffende personeelsbeloningen bestaande uit jubileumuitkeringen, VUT-uitkeringen en verplichtingen wegens arbeidsongeschiktheid van medewerkers.

Toegezegd pensioenregelingen zijn regelingen waarbij de Groep niet kan volstaan met betaling van de verplichte, contractueel overeengekomen bijdrage aan pensioenfondsen of verzekeringsmaatschappijen. De nettoverplichting van de Groep wordt voor

elke regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de verslagperiode en de daaraan voorafgaande jaren. Van deze pensioenaanspraken wordt de contante waarde bepaald, welke wordt gesaldeerd met de reële waarde van het belegde pensioenvermogen. De disconteringsvoet is de rentevoet per balansdatum van hoogwaardige vastrentende waarden waarvan de looptijd de termijn van de pensioenverplichtingen benadert. Bij de berekening wordt rekening gehouden met elementen als toekomstige loonstijging als gevolg van algemene loonontwikkelingen en carrièrekansen, met inflatie en met actuele levensduurverwachtingen. De berekeningen worden uitgevoerd door erkende actuarissen.

De pensioenverplichtingen die betrekking hebben op de concernonderdelen die in Engeland gevestigd zijn, worden opgenomen voor de periode waarover de vervoersconcessies lopen.

De aan het begin van het jaar op basis van de actuariële berekeningen verwachte mutatie in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten worden gemuteerd in de nettoverplichtingen en in de winst-en-verliesrekening verwerkt. De betaalde bijdragen komen in mindering op de nettoverplichtingen. De actuariële winsten en verliezen, bestaande uit het verschil tussen de werkelijke en de verwachte mutaties in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten, worden in het eigen vermogen verwerkt. Toegezegde bijdrageregelingen zijn regelingen waarbij de Groep geen andere verplichting heeft dan de contractuele bijdragen te voldoen. Deze bijdragen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de bijdrage verschuldigd is.

Verplichtingen inzake jubileumuitkeringen en VUT-uitkeringen worden actuariëel berekend en opgenomen tegen de contante waarde. Hierbij wordt rekening gehouden met loon- en prijsontwikkelingen. Op soortgelijke wijze worden ook de verplichtingen wegens arbeidsongeschiktheid bepaald.

15 Kortlopende schulden

Crediteuren en overige te betalen posten worden opgenomen tegen nominale waarde.

16 Bedrijfsopbrengsten

Omzet

Onder de omzet worden begrepen de vervoersopbrengsten en opbrengsten van de overige bedrijfsactiviteiten onder aftrek van kortingen en omzetbelasting.

Verlening van diensten en verkoop van goederen

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen in de periode waarin de diensten worden verleend en de goederen in eigendom worden overgedragen. Voor leveringscontracten die de balansdatum overschrijden, vindt toerekening van de opbrengsten plaats aan

de afzonderlijke jaren naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op balansdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden. Er worden geen opbrengsten opgenomen indien er belangrijke onzekerheden bestaan ter zake van het innen van de verschuldigde vergoeding, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen. Vergoedingen van de overheid voortvloeiend uit vervoersovereenkomsten of vervoersconcessies worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarop de vergoeding betrekking heeft.

Onderhanden projecten in opdracht van derden

Van onderhanden projecten in opdracht van derden worden de contractuele opbrengsten en lasten in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van het stadium van voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de kosten van de verrichte werkzaamheden in relatie tot de totaal verwachte kosten. Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat wordt een evenredig deel van de winst ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk geheel in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Huuropbrengsten

Huuropbrengsten uit vastgoedobjecten worden lineair in de winst-en-verliesrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Kosten van toezeggingen die worden gedaan als stimulering voor het sluiten van huurovereenkomsten worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt.

Concessies in het kader van Publiek Private Samenwerking (PPS)

Gedurende de constructie van een PPS-project wordt het project verantwoord als onderhanden project in opdracht van derden. De projectopbrengsten en -kosten worden naar rato van de voortgang van de werkzaamheden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Tijdens de operationele fase bestaan de opbrengsten van concessie management uit de reële waarde van de levering van contractueel overeengekomen diensten. De rentebaten gerelateerd aan de investering in het project worden als rentebaten verantwoord.

Overige bedrijfsopbrengsten

Deze omvatten geactiveerde productie voor eigen gebruik, incidentele opbrengsten en dekking door derden van de kosten van (neven)activiteiten die niet behoren tot de bedrijfsactiviteiten van de onderneming.

17 Bedrijfslasten

Bedrijfslasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben respectievelijk waarin de levering van goederen en diensten aan afnemers plaatsvindt.

18 Financieringsbaten en -lasten

De financieringsbaten en -lasten omvatten rentebaten, vrijvallende leasebaten, dividendopbrengsten, rentelasten, aan financiering toerekenbare baten en lasten, valutakoerswinsten en -verliezen en winsten en verliezen op afdekkinginstrumenten. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze toegerekend kunnen worden aan de verslagperiode. Vrijvallende leasebaten uit crossborder lease overeenkomsten worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht voor zover zij betrekking hebben op de verslagperiode. De rentelasten van opgenomen gelden worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze toegerekend kunnen worden aan de verslagperiode.

Dividendopbrengsten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen op het moment dat het recht op de dividendbetaling ontstaat. In geval van genoteerde effecten is dit de datum waarop het dividend wordt uitgekeerd.

19 Winstbelasting

De belasting naar de winst of het verlies over het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. De winstbelasting wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt. Alle belastingposten worden opgenomen tegen de nominale waarde.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die gelden op balansdatum, en correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Nagenoeg alle tot de Groep behorende dochterondernemingen zijn voor de vennootschapsbelasting gevoegd in de fiscale eenheid NS, met uitzondering van buitenlandse concernonderdelen.

Gesegmenteerde informatie

Er wordt gesegmenteerde informatie verstrekt voor de bedrijfssegmenten van de Groep. De primaire segmentatiebasis, die van bedrijfssegmenten, berust op de afwijkende aard van de bedrijfsactiviteiten, de bestuurlijke structuur en de interne rapportagestructuur van de Groep.

De prijzen voor transacties tussen de segmenten en tussen de concernonderdelen binnen de segmenten worden bepaald op zakelijke, objectieve grondslagen.

De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend.

De investeringsuitgaven van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode verrichte uitgaven voor verwerving van de activa van het segment die naar verwachting langer dan één verslagperiode in gebruik zullen zijn.

Bedrijfssegmenten

De Groep onderscheidt de volgende bedrijfssegmenten:

- Reizigersvervoer, vervoer van reizigers in Nederland in binnenlandse treinen en in internationale treinen, evenals reizigersvervoer in het buitenland. Tevens vallen hieronder de activiteiten die ten dienste staan van het reizigersvervoer, zoals beschikbaarstelling en onderhoud van rollend materieel;
- Knooppuntontwikkeling en -exploitatie, omvattende het beheer en de ontwikkeling van stationslocaties en de exploitatie van commerciële ruimten in en rond stations;
- Railinfra & bouw, omvattende spoorinfrastructuur- en bouwactiviteiten;
- Overige, omvattende ondersteunende bedrijven, holding-activiteiten en eliminatie van intercompany relaties.

Het segment reizigersvervoer opereert in twee geografische hoofdgebieden, Nederland en Groot-Brittannië. De rendement- en risicoprofielen zijn niet zodanig verschillend dat hiervoor een secundaire segmentatie naar geografische gebieden geboden is.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2006

Algemene toelichting

De in de toelichting vermelde bedragen zijn in miljoenen euro's, tenzij anders is aangegeven.

Aanpassing grondslagen aan IFRS

In de openingsbalans 2005 heeft de Groep de in de voorgaande jaarrekening gerapporteerde bedragen aangepast aan de gewijzigde grondslagen in verband met de invoering van IFRS in 2006. Hiermee blijven 2005 en 2006 vergelijkbaar. De gedragslijn-wijzigingen betreffen:

- Herclassificering van een aantal leasecontracten, waarbij de Groep optreedt als lessor, van operating lease in finance lease. Het betreft materieel voor het goederenvervoer dat aan Railion Benelux NV wordt geleased. In plaats van het als materiële vaste activa rubriceren van het materieel wordt nu een langlopende vordering opgenomen onder de financiële vaste activa. De ontvangen leasebetalingen worden gesplitst in een aflossingsdeel dat in mindering komt op de vordering en een rentevergoeding die wordt verantwoord onder de financieringsbaten.
- De actuariële winsten en verliezen van toegezegd pensioenregelingen worden volledig en onmiddellijk in het eigen vermogen verwerkt. In de jaarrekening 2005 werd de corridor methode toegepast om de actuariële winsten en verliezen te verwerken. Het betreft de pensioenverplichtingen van Merseyrail, Northern Rail en Servex.
- Het op de balans opnemen van verplichtingen aan personeel uit hoofde van de Overgangsregeling VUT-40 en het op de balans opnemen van de vooruitbetaling die is gedaan aan het Spoorwegpensioenfonds om deze overgangsregeling uit te voeren.

- Herziening van de waarderings- en afschrijvingssystematiek van spooransluitingen. Tot en met 2004 gold als gedragslijn dat spooransluitingen werden afgeschreven tot 60% van de aanschafwaarde; de kosten van vernieuwingen worden ten laste van de voorziening voor vernieuwing gebracht. Op deze wijze werd de gemiddelde waarde van de spooransluitingen op 60% gehouden. Ingaande 2005 geldt als gedragslijn dat spooransluitingen gedurende de gebruiksperiode volledig tot nul worden afgeschreven, waarbij voorts rekening wordt gehouden met de negatieve restwaarde. Vervangingsinvesteringen worden geactiveerd en over de gebruiksperiode afgeschreven.

Daarnaast hebben de volgende herrubriceringen in de balans plaatsgevonden, die eveneens in de beginbalans zijn verwerkt.

- De belegde reserves van NS Insurance NV zijn geherrubriceerd van overige beleggingen naar financiële vaste activa.
- De renteswaps zijn geherrubriceerd, hetgeen een mutatie in financiële vaste activa en langlopende leningen met zich meebrengt.

Onder IFRS wordt goodwill niet afgeschreven, maar vindt jaarlijks een impairmenttest plaats om te beoordelen of de in de balans opgenomen bedragen voor goodwill worden gerechtvaardigd door de verwachte kasstromen.

Tot en met 2005 werd in overeenstemming met de Nederlandse Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving systematisch afgeschreven op goodwill.

De invloed van de gedragslijnwijzigingen op de financiële positie van de Groep is weergegeven in het volgende overzicht.

De grondslagwijzigingen hebben geen invloed op de kasstroom.

Effecten van wijziging in grondslagen op de balans, op het eigen vermogen en op het resultaat

	Balans per 31 december 2005 volgens voorheen toegepaste grondslagen (RJ)	Effect van waarderings- wijzigingen in grondslagen	Effect van rubricerings- wijzigingen	Balans per 31 december 2005 volgens nieuwe grondslagen (IFRS)
<i>in miljoenen euro's</i>				
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	2.637	- 101	- 30	2.506
Vastgoedobjecten	305	-	-	305
Immateriële vaste activa	8	-	-	8
Financiële vaste activa	196	167	- 52	311
Uitgestelde belastingvorderingen	691	-	-	691
Totaal vaste activa	3.837	66	- 82	3.821
Vlottende activa				
Voorraden	133	-	-	133
Debiteuren en overige vorderingen	720	-	1	721
Uitgezette gelden	1.355	-	- 37	1.318
Liquide middelen	285	-	-	285
Totaal vlottende activa	2.493	-	- 36	2.457
Totaal activa	6.330	66	- 118	6.278
PASSIVA				
Eigen vermogen ¹	3.684	24	-	3.708
Aan komende jaren toe te rekenen baten	287	-	-	287
Langlopende verplichtingen	1.157	36	- 116	1.077
Uitgestelde belastingverplichtingen	40	6	-	46
Kortlopende verplichtingen	1.162	-	- 2	1.160
Totaal passiva	6.330	66	- 118	6.278

¹ De effecten van de grondslagwijzigingen op het eigen vermogen per 1 januari 2005 vormen een bedrag van € 22 miljoen (het saldo van € 24 miljoen en € 2 miljoen).

	Winst-en- verliesrekening 2005 oude grondslag (RJ)	Effect van waarderings- wijzigingen	Winst-en- verliesrekening 2005 nieuwe grondslag (IFRS)
<i>in miljoenen euro's</i>			
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.487	- 13	3.474
Totaal bedrijfslasten	3.195	- 9	3.186
Bedrijfsresultaat	292	- 4	288
Totaal financiële baten en -lasten	38	7	45
Resultaat voor belasting	330	3	333
Vennootschapsbelasting	111	1	112
Netto resultaat¹	219	2	221

Acquisitie en verkoop van concernonderdelen

In het boekjaar zijn door groepsmaatschappijen belangen verworven in een drietal ondernemingen:

- Strukton Betonbouw BV heeft op 28 maart 2006 een 100% belang verworven in Adpa Holding BV in Nederland. Adpa Holding BV is de houdstermaatschappij van Reef Infra BV. De Reef Infra werkmaatschappijen zijn actief in grond en wegenbouw.
- Strukton Services BV heeft op 30 juni 2006 een 100% belang verworven in Stork Worksphere BV in Nederland. Worksphere is actief op het gebied van technisch beheer en installatiemanagement.
- Strukton Railinfra BV heeft op 9 mei 2006 een 65% belang verworven in Jernebaneservice AS in Noorwegen. Jernebaneservice is actief op het gebied van aanleg en onderhoud van railinfra systemen.

Het effect van de overname op de activa en verplichtingen van de Groep per overnamedatum is onderstaand weergegeven. Tevens zijn vermeld de bedrijfsopbrengsten en het netto resultaat zoals verwerkt in deze geconsolideerde jaarrekening. De bedrijfsopbrengsten en resultaten van de geacquireerde ondernemingen zijn verantwoord vanaf het moment van transactiedatum. Daarnaast is vermeld de schatting van de bedrijfsopbrengsten en het netto resultaat als de overname op 1 januari 2006 zou hebben plaatsgevonden en de activiteiten een volledig verslagjaar zouden hebben bijgedragen aan de groepsresultaten.

Boekwaarden voor de verwerving zijn op basis van de toepasselijke IFRS standaarden direct voorafgaand aan de feitelijke acquisitie bepaald. Conform deze IFRS standaarden zijn de waarden van de overgenomen activa en verplichtingen ingeschat op basis van reële waarde. Deze opwaartse bijstelling op basis van

reële waarde leidt in de komende jaren tot een hogere afschrijvingslast.

De naar aanleiding van de overname opgenomen goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de expertise en de technische kwaliteiten van de medewerkers van de overgenomen ondernemingen en de synergievoordelen die naar verwachting zullen voortvloeien uit de integratie van de ondernemingen met de bestaande activiteiten van de Groep.

Voor Worksphere liggen de synergie voordelen voornamelijk op het gebied van de verschillende PPS initiatieven waarbij Strukton betrokken is en waarbij de gebouwgebonden installaties een belangrijke rol spelen. De overige synergievoordelen hebben betrekking op het uitgebreide klantenbestand van Worksphere en de daarbij ontstane mogelijkheid tot het aanbieden van integrale diensten, inclusief bouwkundig onderhoud en overige facilitaire diensten. Voor Jernebaneservice liggen de voordelen op het gebied van de efficiëntere inzet van het materieel en de mogelijkheid tot het aanbieden in Noorwegen van elders in Europa ontwikkelde producten en diensten.

Voor Reef liggen de voordelen op het gebied van het zelfstandig integraal kunnen aanbieden op infrastructurele projecten en het uitbreiden van de regionale betonbouwactiviteiten.

Deze acquisities zijn onderdeel van Strukton Groep NV.

In 2006 heeft NedTrain BV de dochteronderneming NedTrain Consulting BV verkocht aan Lloyd's Register Group. De verkoopsom bedroeg € 37 miljoen.

De acquisitie en de verkoop van bovengenoemde bedrijven heeft het volgende effect op de balans per 31 december 2006:

			Acquisitie	Verkoop
	Boekwaarde voor overname	Reële waarde aanpassingen	Opgenomen waarde bij overname	
<i>in miljoenen euro's</i>				
ACTIVA				
Materiële vaste activa	17	–	17	–
Vastgoedobjecten	–	–	–	–
Immateriële vaste activa	–	44	44	–
Financiële vaste activa	–	–	–	–
Uitgestelde belastingvorderingen	2	–	2	–
Voorraden	1	–	1	–
Vorderingen	85	–	85	15
Uitgezette gelden	–	–	–	–
Liquide middelen	–	–	–	–
Totaal activa	105	44	149	15
PASSIVA				
Langlopende verplichtingen	- 1	–	- 1	- 2
Uitgestelde belastingverplichtingen	- 5	- 11	- 16	–
Kortlopende verplichtingen	- 89	–	- 89	12
Netto waarde van bezittingen en verplichtingen	10	33	42	5
Goodwill bij overname			46	
Verkrijgingsprijs			88	
Verkrijgingskosten			1	
Netto uitstroom van kasmiddelen:				
- Reef Infra			11	
- WorkSphere			75	
- Jernebaneservice			3	
Totaal			89	
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen vanaf transactiedatum			6	
Bedrijfsresultaat vanaf transactiedatum			1	
Nettoresultaat vanaf transactiedatum			1	
Nettoresultaat vanaf 1 januari 2006			1	
Bedrijfsopbrengsten vanaf transactiedatum			144	
Bedrijfsopbrengsten vanaf 1 januari 2006			239	
Verkoopprijs na aftrek verkoopkosten				37
Verkoopwinst				32
Mutatie in liquide middelen door verkoop				37

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2006

1

Materiële vaste activa	Terreinen	Bedrijfsgebouwen	Overige vaste installaties	Treinen	Treinonderdelen	Apparatuur en bedrijfsmaterieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
<i>in miljoenen euro's</i>								
2005								
Aanschaffingsprijs per 31-12-2004	59	441	110	3.663	179	503	104	5.059
Investeringsen	-	-	-	-	-	-	300	300
Activeringen	2	5	8	148	16	62	- 241	-
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	1	- 6	- 2	-	11	- 8	- 4
Herrubriceringen	-	- 3	- 7	- 6	- 43	- 6	-	- 65
Aanschaffingsprijs per 31-12-2005	61	444	105	3.803	152	570	155	5.290
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31-12-2004	5	177	47	1.892	108	335	-	2.564
Afschrijvingen	-	16	10	170	11	51	-	258
Desinvesteringen	6	2	1	-	-	3	-	12
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	11	-	-	-	11
Terugneming bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-	-	-	-
Herrubriceringen	-	- 2	- 3	- 10	- 41	- 5	-	- 61
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31-12-2005	11	193	55	2.063	78	384	-	2.784
Boekwaarde per 31-12-2004	54	264	63	1.771	71	168	104	2.495
Boekwaarde per 31-12-2005	50	251	50	1.740	74	186	155	2.506
2006								
Aanschaffingsprijs per 31-12-2005	61	444	105	3.803	152	570	155	5.290
Investeringsen	-	-	-	-	-	-	271	271
Activeringen	1	19	5	56	14	124	- 219	-
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	- 3	- 1	-	- 9	-	- 13
Overige mutaties	7	- 3	- 3	2	-	19	26	48
Aanschaffingsprijs per 31-12-2006	69	460	104	3.860	166	704	233	5.596
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31-12-2005	11	193	55	2.063	78	384	-	2.784
Afschrijvingen	-	12	8	159	9	62	-	250
Desinvesteringen	-	- 2	- 2	- 3	-	- 7	-	- 14
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	67	-	-	-	67
Terugneming bijzondere waardevermindering	-	-	-	- 10	-	-	-	- 10
Overige mutaties	-	- 3	- 2	44	-	12	-	51
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31-12-2006	11	200	59	2.320	87	451	-	3.128
Boekwaarde per 31-12-2006	58	260	45	1.540	79	253	233	2.468

De reële waarde gecorrigeerd voor afschrijving van de materiële vaste activa bedraagt € 3,7 miljard en is berekend op basis van actuele aanschafprijzen of is bepaald door de historische aanschafwaarde met behulp van indexcijfers op het huidige prijspeil te brengen.

Een deel van de treinen die op de balans zijn opgenomen, maken deel uit van in het verleden afgesloten crossborder lease transacties. Verdere toelichting is opgenomen in de paragraaf Financiële risico's (zie pagina 100).

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

Investeringsbijdragen zijn in mindering gebracht op de aanschafwaarde. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur, die voor gebouwen gemiddeld 40 jaar is, voor overige vaste installaties 10-25 jaar, voor treinen gemiddeld 20 jaar en voor apparatuur en bedrijfsmaterieel 3-10 jaar.

Bijzondere waardevermindering en terugneming van bijzondere waardevermindering

High Speed Alliance (HSA)

Onder de bijzondere waardevermindering is een gedeelte van de waardevermindering van hogesnelheidstreinen opgenomen, zoals nader omschreven op pagina 106 en 110. Van de totale waardevermindering van € 140 miljoen, is € 50 miljoen als bijzondere waardevermindering afgeboekt van de materiële vaste activa (zijnde het bedrag van de betalingen op het materieel in bestelling) en € 90 miljoen verantwoord als voorziening verlieslatend contract.

Vanwege de reizigersgroei is een aantal buiten gebruik gestelde rijtuigen, die om strategische redenen in reserve zijn gehouden, weer in dienst gesteld. Hierdoor is het aantal zitplaatsen voor reizigers vergroot. De bij de buitengebruikstelling doorgevoerde waardevermindering is naar evenredigheid teruggenomen. Dit betreft een bedrag van ruim € 10 miljoen.

NS Internationaal

In 2003 is voor NS Internationaal een afwaardering toegepast van € 25 miljoen. In 2004 is dit bedrag bijgesteld naar € 15 miljoen. In 2005 was een wijziging van dit bedrag niet noodzakelijk. In 2006 is dit bedrag verhoogd naar € 19 miljoen.

Thalys

In 2006 heeft voor de toekomstige negatieve kasstroom van de exploitatie van Thalys een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden voor een bedrag van € 10 miljoen.

2

Vastgoedobjecten

in miljoenen euro's

Vastgoedobjecten	Vastgoedobjecten	Vastgoedobjecten in constructie	Totaal
2005			
Aanschaffingsprijs per 31 december 2004	301	–	301
Investeringsen	–	71	71
Activeringen	100	- 100	–
Koersverschillen	–	–	–
Herrubriceringen	31	32	63
Aanschaffingsprijs per 31 december 2005	432	3	435
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december 2004	30	–	30
Afschrijvingen	9	–	9
Desinvesteringen	31	–	31
Bijzondere waardevermindering	3	–	3
Terugneming bijzondere waardevermindering	–	–	–
Herrubriceringen	57	–	57
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december 2005	130	–	130
Boekwaarde per 31 december 2004	271	–	271
Boekwaarde per 31 december 2005	302	3	305
2006			
Aanschaffingsprijs per 31 december 2005	432	3	435
Investeringsen	–	10	10
Activeringen	18	- 18	–
Koersverschillen	-7	–	-7
Overige mutaties	-1	9	8
Aanschaffingsprijs per 31 december 2006	442	4	446
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december 2005	130	–	130
Afschrijvingen	10	–	10
Desinvesteringen	–	–	–
Bijzondere waardevermindering	1	–	1
Terugneming bijzondere waardevermindering	–	–	–
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december 2006	141	–	141
Boekwaarde per 31 december 2006	301	4	305

De reële waarde van vastgoedobjecten bedraagt per 31 december 2006 € 0,4 miljard. Deze waarde is op onafhankelijke, professionele wijze bepaald met inschakeling van erkende deskundigen. Hierbij is rekening gehouden met de lopende huurovereenkomsten die de Groep op zakelijke, objectieve grondslag heeft gesloten en die vergelijkbaar zijn met die voor vergelijkbaar vastgoed op dezelfde locatie. Om tot de waardering van het vastgoed te komen, worden de jaarlijkse netto huren gediscoteerd met behulp van een rendementsfactor waarin de specifieke risico's zijn begrepen die inherent zijn aan de netto kasstromen. De vastgoedobjecten bestaan uit een aantal bedrijfspanden die aan derden zijn verhuurd. De huurovereenkomsten bevatten doorgaans een periode van enkele jaren waarin opzegging niet mogelijk is. Daarna wordt met de huurder over verlenging onderhandeld. Er worden geen voorwaardelijke huurbedragen in rekening gebracht.

De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur:

- Fundering en onderbouw 100 jaar
- Skelet en kern 50 jaar
- Gevels en buitenwanden 33 jaar
- Dakbedekking 15 jaar
- Binnenafwerking 15 jaar
- Technische installaties 15 jaar

3

Immateriële vaste activa	Goodwill	Overige immateriële vaste activa	Totaal
<i>in miljoenen euro's</i>			
2005			
Aanschaffingsprijs per 31-12-2004	22	–	22
Investeringsen	–	–	
Koersverschillen	–	–	
Overige mutaties	–	–	
Herrubriceringen	–	–	
Aanschaffingsprijs per 31-12-2005	22	–	22
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31-12-2004	12	–	12
Afschrijvingen	2	–	2
Overige mutaties	–	–	–
Bijzondere waardevermindering	–	–	–
Herrubriceringen	–	–	–
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31-12-2005	14	–	14
Boekwaarde per 31-12-2004	10	–	10
Boekwaarde per 31-12-2005	8	–	8
2006			
Aanschaffingsprijs per 31-12-2005	22	–	22
Investeringsen	46	–	46
Acquisitie	–	44	44
Koersverschillen	–	–	–
Overige mutaties	–	–	–
Aanschaffingsprijs per 31-12-2006	68	44	112
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31-12-2005	14	–	14
Afschrijvingen	–	3	3
Overige mutaties	- 1	–	- 1
Bijzondere waardevermindering	–	–	–
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31-12-2006	13	3	16
Boekwaarde per 31-12-2006	55	41	96

De acquisitie van immateriële vaste activa heeft betrekking op de reële waarde aanpassing van een geacquireerde onderneming. De investering van goodwill heeft betrekking op betaalde goodwill bij acquisities.

4

Financiële vaste activa	Aandeel in vermogen van					Totaal
	Geassocieerde deelnemingen met invloed van betekenis	Deelnemingen zonder invloed van betekenis	Finance lease contracten	Beleggingen	Overige vorderingen	
<i>in miljoenen euro's</i>						
Boekwaarde per 31 december 2004	21	36	145	37	82	321
Koersverschil	-	-	-	-	-	-
Uitbreiding	2	-	-	-	6	8
Vervreemding/aflossing	-	-	13	-	5	18
Winstaandeel	6	1	-	-	-	7
Uitgekeerde winst	3	1	-	-	-	4
Overige mutaties	- 6	3	-	-	-	- 3
Boekwaarde per 31 december 2005	20	39	132	37	83	311
Koersverschil	-	-	-	-	-	-
Uitbreiding	3	-	-	9	5	17
Vervreemding/aflossing	-	-	13	-	37	50
Winstaandeel	3	-	-	-	-	3
Uitgekeerde winst	2	-	-	-	-	2
Overige mutaties	-	- 1	-	-	-	- 1
Boekwaarde per 31 december 2006	24	38	119	46	51	278

Het aandeel in het vermogen van niet-geconsolideerde deelnemingen betreft het Groepsaandeel in onder andere Eurofima AG, REISinformatiegroep BV en diverse deelnemingen van Strukton Groep NV.

Door middel van finance leasecontracten stelt de Groep goederenmaterieel ter beschikking aan Railion Benelux NV, waarbij de Groep als lessor optreedt. De resterende looptijd van de leasecontracten is gemiddeld 4 jaar.

5

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	Vorderingen		Verplichtingen	
	2006	2005	2006	2005
<i>in miljoenen euro's</i>				
Materiële vaste activa	193	188	32	24
Financiële vaste activa	-	-	6	6
Voorraden	8	8	-	-
Vorderingen	235	283	18	15
Aan komende jaren toe te rekenen baten	63	73	-	-
Voorzieningen	34	12	-	1
Langlopende verplichtingen	-	7	-	-
Kortlopende verplichtingen	-	2	-	-
Overige posten	3	4	11	-
Totaal	536	577	67	46
Belastingvordering op openstaande aangiften voorgaande jaren	118	114	-	-
Belastingvordering	654	691	-	-
Belastingverplichting	-	-	67	46
Saldo van belastingvorderingen en -verplichtingen	587	645	-	-

Mutaties gedurende het verslagjaar in de tijdelijke verschillen tussen bedrijfseconomische waardering in de balans en de fiscale waardering onderscheiden naar toevoegingen en verminderings:

Uitgestelde belastingvorderingen 2005	Bedrag waarover uitgestelde belasting wordt berekend per 31-12-2004	Toename	Afname	Bedrag waarover uitgestelde belasting wordt berekend per 31-12-2005
<i>in miljoenen euro's</i>				
Materiële vaste activa	565	86	5	646
Voorraden	30	–	2	28
Vorderingen	1.121	- 36	114	971
Aan komende jaren toe te rekenen baten	284	6	40	250
Voorzieningen	69	3	31	41
Langlopende verplichtingen	41	16	33	24
Kortlopende verplichtingen	11	–	5	6
Overige posten	18	–	4	14
Totaal tijdelijke verschillen	2.139	75	234	1.980
Uitgestelde belastingvordering over tijdelijke verschillen	649	24	77	596
Belastingvordering op openstaande aangiften voorgaande jaren	74	114	74	114
Wijziging van belastingpercentage tijdelijke verschillen	–	–	–	- 19
Wijziging van belastingpercentage verliescompensatie	–	–	–	–
Totaal uitgestelde belastingvordering	723			691
Uitgestelde belastingverplichtingen				
Materiële vaste activa	160	32	–	192
Financiële vaste activa	–	6	–	6
Vorderingen	45	6	–	51
Totaal tijdelijke verschillen	205	44	–	249
Uitgestelde belastingvordering over tijdelijke verschillen	34	12	–	46
Wijziging van belastingpercentage tijdelijke verschillen	–			
Totaal uitgestelde belastingschuld	34			46

Uitgestelde belastingvorderingen 2006	Bedrag waarover uitgestelde belasting wordt berekend per 31-12-2005	Toename	Afname	Bedrag waarover uitgestelde belasting wordt berekend per 31-12-2006
<i>in miljoenen euro's</i>				
Materiële vaste activa	646	146	34	758
Voorraden	28	5	–	33
Vorderingen	971	62	117	916
Aan komende jaren toe te rekenen baten	250	15	18	247
Voorzieningen	41	101	20	122
Langlopende verplichtingen	24	–	26	- 2
Kortlopende verplichtingen	6	–	2	4
Overige posten	14	4	6	12
Totaal tijdelijke verschillen	1.980	333	223	2.090
Uitgestelde belastingvordering over tijdelijke verschillen	596	79	66	609
Belastingvordering op openstaande aangiften voorgaande jaren	114	4	–	118
Wijziging van belastingpercentage tijdelijke verschillen	- 19			- 73
Wijziging van belastingpercentage verliescompensatie	–			–
Totaal uitgestelde belastingvordering	691			654
Uitgestelde belastingverplichtingen				
Materiële vaste activa	192	32	–	224
Financiële vaste activa	6	–	–	6
Vorderingen	51	6	–	57
Totaal tijdelijke verschillen	249	38	–	287
Uitgestelde belastingvordering over tijdelijke verschillen	46	21	–	67
Wijziging van belastingpercentage tijdelijke verschillen	–			–
Totaal uitgestelde belastingschuld	46			67

Voor de Nederlandse vennootschapsbelasting gold in 2005 een tarief van 31,5%. Voor 2006 geldt een tarief van 29,6%. In de waardering van de latente belastingvorderingen en -schulden is rekening gehouden met de wetwijziging waarmee het percentage vennootschapsbelasting in 2007 wordt terug gebracht naar 25,5%. Dit impliceert dat de latente belastingvorderingen wegens tijdelijke verschillen, welke gewaardeerd waren tegen 29,1% - het aanvankelijk verwachte percentage voor 2007 - afgewaardeerd zijn naar het belastingpercentage van 25,5%. De wetwijziging heeft per saldo een negatief effect op de balanspositie en op het netto resultaat van € 73 miljoen.

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat de totale uitgestelde belastingvorderingen en -schulden van € 654 miljoen bestaan uit tijdelijke verschillen ad € 536 miljoen en nog te verrekenen belasting voorgaande jaren ad € 118 miljoen. De uitgestelde belastingschulden wegens tijdelijke verschillen bedragen € 67 miljoen.

De totale belastingpositie van per saldo € 587 miljoen is als volgt te verdelen:

- van Nederlandse fiscus te vorderen € 617 miljoen
- van Britse fiscus te vorderen € 2 miljoen
- aan Ierse fiscus verschuldigd € 32 miljoen.

6

Voorraden	31-12- 2006	31-12-2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Onderhoudsmaterialen	49	76
Goederen in bewerking	–	–
Projecten in aanbouw onverkocht	37	49
Handelsgoederen	41	8
Projecten opgeleverd onverkocht	–	–
Totaal	127	133

7

Debiteuren en overige vorderingen	31-12-2006	31-12-2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Onderhanden werken in opdracht van derden	127	43
Debiteuren en nog te factureren opbrengsten	397	340
Overige belastingen en sociale lasten	29	99
Overige vorderingen en vooruitbetaalde posten	270	239
Totaal	823	721

8

Overige beleggingen	31-12-2006	31-12-2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Obligaties	400	206
Deposito's	1.482	1.112
Totaal	1.882	1.318

<i>bedragen in miljoenen euro's</i>	2006 Effectieve rente	Totaal	< 6 mnd.	6-12 mnd.	1-2 jr.	2-5 jr.	> 5 jr.
Obligaties	3,1%	400	79	64	46	211	-
Deposito's	2,9%	1.482	1.482	-	-	-	-
Totaal		1.882	1.561	64	46	211	-

9

Liquide middelen	31-12-2006	31-12-2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Kas- en banksaldi	237	162
Op korte termijn opvraagbare deposito's	150	80
Gebonden rekeningen	94	43
Totaal	481	285

Onderhanden werken in opdracht van derden (te vorderen)

	Totaal t/m 31-12-2006	Totaal t/m 31-12-2005
Kosten onderhanden opdrachten	375	369
Gerealiseerde winsten en verliezen	- 11	- 18
	364	351
Gedeclareerde termijnen	237	308
Vorderingen onderhanden werken	127	43

Het positieve saldo onderhanden werken bestaat uit alle onderhanden projecten waarvan de gemaakte kosten plus de gerealiseerde winst, minus de verwachte verliezen groter zijn dan de gedeclareerde termijnen.

De deposito's hebben een looptijd korter dan één jaar en langer dan één maand. Deposito's en obligaties zijn onder meer bestemd voor betaling van de aangegane investerings verplichtingen van € 1.031 miljoen, aflossing en rentebetaling van de in 2003 van ProRail overgenomen leningen en de langlopende voorzieningen en verplichtingen.

Effectieve rente en verdeling naar looptijd

Onderstaande tabel geeft de verdeling van de overige beleggingen naar de effectieve rente op de balansdatum evenals de looptijd.

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht 2006

Het kasstroomoverzicht wordt in beginsel opgesteld aan de hand van de vergelijking tussen begin- en eindbalans van het betreffende boekjaar. Hierbij wordt het bedrijfsresultaat aangepast voor mutaties die niet hebben geleid tot ontvangsten of uitgaven gedurende het boekjaar.

Dit betreft:

- Wijzigingen in de waarderingsgrondslagen
- Waardewijzigingen van financiële instrumenten

Samenstelling van de brutoliquideiteiten per 31 december

in miljoenen euro's

Liquide middelen per 31 december 2005	285	
Beleggingen per 31 december 2005	1.318	
Totaal brutoliquideiteiten per 31 december 2005		1.603
Balansmutaties brutoliquideiteiten in 2006		760
Liquide middelen per 31 december 2006	481	
Beleggingen per 31 december 2006	1.882	
Totaal brutoliquideiteiten per 31 december 2006		2.363

Voor specifieke kasstroom informatie betreffende de verkoop en verkrijging van bedrijfsonderdelen, wordt verwezen naar pagina 82 en 83.

10

Eigen vermogen	1 januari 2005	Toename/ afname 2005	31 december 2005	Toename/ afname 2006	31 december 2006
<i>in miljoenen euro's</i>					
Geplaatst en gestort kapitaal	1.012	–	1.012	–	1.012
Reserves					
Reserve omrekeningsverschillen	–	1	1	–	1
Afdekkingsreserve	–	- 1	- 1	- 3	- 4
Reële waardereserve	–	2	2	- 1	1
Herwaarderingsreserve	–	- 1	- 1	8	7
Algemene reserve					
- stand per 1 januari 2005	2.539				
- wijziging waarderingsgrondslagen	22	–		–	
- overige mutaties	–	- 110		13	
- resultaat voorgaand jaar	–	32		221	
- uitgekeerd dividend	–	- 11		- 77	
	2.561	- 89	2.472	157	2.629
Totaal reserves	2.561		2.473		2.634
Nettoresultaat over het verslagjaar	32		221		197
Totaal groepsvermogen	3.605		3.706		3.843
Minderheidsbelang van derden	1		2		–
Totaal eigen vermogen	3.606		3.708		3.843

Zowel per 31 december 2006 als per 31 december 2005 bestond het maatschappelijk kapitaal uit 4 miljoen gewone aandelen met een nominale waarde van € 1.000. De geplaatste en volgestorte aandelen zijn alle in handen van de Staat der Nederlanden. De houders van aandelen zijn gerechtigd tot dividend zoals dit jaarlijks wordt gedeclareerd op basis van het besluit van de algemene vergadering van aandeelhouders betreffende de resultaatbestemming en hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens vergaderingen van de vennootschap.

De reserve omrekeningsverschillen en de afdekkingsreserve zijn wettelijke reserves.

Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle koersverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van buitenlandse activiteiten, evenals door de omrekening van verplichtingen waarmee de netto-investering van de vennootschap in een buitenlandse groepsmaatschappij is afgedekt.

Afdekkingreserve

De afdekkingreserve bestaat uit de cumulatieve mutatie in de reële waarde van afdekkingsinstrumenten wanneer de afgedekte transactie nog niet heeft plaatsgevonden of de afgedekte positie nog niet is beëindigd.

Reële waarde reserve

De reële waarde reserve omvat de cumulatieve mutatie in de reële waarde van voor verkoop beschikbare beleggingen totdat de belegging niet langer in de balans wordt opgenomen.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op herwaardering van pensioenverplichtingen.

Algemene reserve

De effecten van wijziging van waarderingsgrondslagen zijn in het eigen vermogen verwerkt ultimo 2004. Deze zijn gespecificeerd in het overzicht op pagina 80 en 81. De verwerking in het eigen vermogen is na aftrek van belasting.

De overige mutaties van 2006 hebben betrekking op herrubricering van Algemene reserve naar Afdekkingsreserve.

De overige mutaties van 2005 hebben betrekking op een naheffing van de Belastingdienst ad € 110 miljoen betreffende deelnemingen respectievelijk beleggingen. Omdat de waardewijzigingen destijds in het eigen vermogen zijn verwerkt, wordt de daarmee verband houdende belastingheffing eveneens in het eigen vermogen verwerkt.

Dividend

De voorgestelde winstbestemming is opgenomen onder 'Overige gegevens' op pagina 113.

11

Aan komende jaren toe te rekenen baten

	Financieringsvoordelen	Afkoopsommen	Totaal
<i>in miljoenen euro's</i>			
Boekwaarde per 31 december 2004	114	210	324
Toevoegingen	–	6	6
Vrijval	26	17	43
Boekwaarde per 31 december 2005	88	199	287
Toevoegingen	–	4	4
Vrijval	10	3	13
Boekwaarde per 31 december 2006	78	200	278

Het kortlopende deel van de aan komende jaren toe te rekenen baten bedraagt € 11 miljoen.

De vrijval uit de rubriek financieringsvoordelen is in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de financieringsbaten. Het betreft voor € 8 miljoen reguliere amortisatie en voor € 2 miljoen de afbreking van een crossborder leasecontract.

De vrijval afkoopsommen betreft vrijgevallen (termijnen van) afgekochte erfpachtcanons en amortisatie van de afkoopsom loonkostensprong die dient ter demping van de toeneming van de loonkosten die het gevolg is van de verzelfstandiging van het Spoorwegpensioenfonds.

12

Langlopende leningen	Onderhandse leningen derden	Hypothecaire leningen derden	Totaal
<i>in miljoenen euro's</i>			
Boekwaarde per 31 december 2004	761	3	764
Koersverschil	-	-	-
Opgenomen	5	-	5
Aflossingen	15	-	15
Overige mutaties	-4	-	-4
Boekwaarde per 31 december 2005	747	3	750
Koersverschil	-	-	-
Opgenomen	87	-	87
Aflossingen	7	-	7
Overige mutaties	-	-	-
Boekwaarde per 31 december 2006	827	3	830

Voor meer informatie over de rente- en valutarisico's wordt verwezen naar de paragraaf Financiële risico's op pagina 100. Het onderstaande overzicht geeft een indeling van de onderhandse leningen naar rentepercentages en aflossingstermijnen.

Rentepercentage	2007	2008 t/m 2012	na 2012	Totaal
<i>in miljoenen euro's</i>				
Variabele rente	44	439	95	578
2% tot 6%	4	75	58	137
6% tot 8%	6	48	-	54
8% tot 10%	-	58	-	58
Totaal	54	620	153	827

Hypothecaire zekerheden zijn verstrekt in het kader van de financiering van vastgoedprojecten van Strukton. De in 2007 af te lossen bedragen op de onderhandse en hypothecaire leningen bedragen € 54 miljoen.

Van de onderhandse leningen is een bedrag van € 725 miljoen (2005: € 731 miljoen) door de Staat der Nederlanden gegarandeerd.

Het totale bedrag aan rentedragende schulden is € 1.045 miljoen omvattende de langlopende en kortlopende leningen.

13

Voorzeningen	Reorganisatiekosten en non-activiteitsregelingen	Voorziening bodemsanering	Voorziening verlieslatende contracten	Specifieke risico's	Totaal
<i>in miljoenen euro's</i>					
Boekwaarde per 31 december 2004	54	125	–	35	214
Dotatie	8	9	–	20	37
Onttrekking	18	8	–	7	33
Vrijval	5	–	–	10	15
Boekwaarde per 31 december 2005	39	126	–	38	203
Dotatie	2	5	90	–	97
Onttrekking	16	17	–	16	49
Vrijval	8	–	–	4	12
Boekwaarde per 31 december 2006	17	114	90	18	239

Reorganisatie

De voorziening voor reorganisatiekosten en non-activiteitsregelingen heeft tot doel het dekken van de kosten die in het kader van reorganisatiemaatregelen worden gemaakt. Het grootste deel van de voorziening is nodig voor afvloeiingsregelingen, overbruggingsbetalingen en herplaatsing van personeelsleden van wie de functie is opgeheven bij reorganisaties. De voorziening is berekend met behulp van een disconteringsvoet van 4%.

Voorziening voor bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering dient voor beheersing en opheffing van milieuschade. De voorziening is berekend met behulp van een disconteringsvoet van 3,9%.

Voorziening voor verlieslatende contracten

Deze voorziening heeft betrekking op de hogesnelheidslijn. Van de totale waardevermindering van € 140 miljoen, is € 50 miljoen als bijzondere waardevermindering afgeboekt van de materiële vaste activa en € 90 miljoen verantwoord als voorziening verlieslatende contracten.

Specifieke risico's

De voorziening voor specifieke risico's betreft voorzieningen voor schade ten gevolge van ongevallen en brand, verstrekte garanties en overige risico's.

Aan de voorzieningen zal naar verwachting in 2007 een bedrag van € 14 miljoen worden onttrokken.

14 Overige langlopende verplichtingen

De overige verplichtingen omvatten:

- Verplichtingen aan vervroegd uitgetreden personeelsleden omvattend het bedrag van de toekomstige uitkeringen die voormalige werknemers ontvangen op grond van de toenmalige VUT-regeling en in het kader van de overgangsregeling vervroegde uittreding bij 40 dienstjaren.
- Andere werknemersvergoedingen op lange termijn waaronder jubileumuitkeringen.
- Verplichting als gevolg van arbeidsongeschiktheid en aanvullingen op sociale uitkeringen.
- Verplichtingen in verband met toegezegd pensioenregelingen.

Overige langlopende verplichtingen	Totaal
<i>in miljoenen euro's</i>	
Boekwaarde per 31 december 2004	154
Koersverschil	3
Toename	10
Afname	–38
Overige mutaties	–8
Boekwaarde per 31 december 2005	121
Koersverschil	–
Toename	14
Afname	–60
Overige mutaties	–1
Boekwaarde per 31 december 2006	74

Pensioenverplichtingen

Voor het personeel van de NS groepsmaatschappijen gelden de pensioenregelingen van de volgende pensioenfondsen met vermelding van de aantallen aangesloten actieve deelnemers (ultimo 2006):

• Spoorwegpensioenfonds	17.990
• Bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering	2.787
• Bedrijfstakpensioenfonds voor het levensmiddelenbedrijf	841
• Bedrijfstakpensioenfonds Bouw	1.200
• Bedrijfstakpensioenfonds Betonproductie industrie	20
• Bedrijfstakpensioenfonds Metaalindustrie	1.420
• Groepsverzekering Zwitserleven Strukton Management BV	11
• Nordea pension plan	35
• Alecta pensioenverzekering plan Sweden ITP scheme	100
• Alecta pensioenverzekering plan Sweden SAF-LO scheme	260
• Axa pensioenverzekering Strukton Railinfra NV België	31
• Aanvullende pensioenregeling Servex	280
• Railways Pension Scheme Merseyrail	1.164
• Railways Pension Scheme Northern Rail	2.290

In alle gevallen waarin sprake is van aansluiting bij bedrijfstakpensioenfondsen geldt dat NS groepsmaatschappijen geen verplichting hebben tot het voldoen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van de toekomstige premies. Evenmin kunnen de NS groepsmaatschappijen rechten doen gelden op eventuele overschotten in de fondsen.

Als gevolg hiervan zijn deze pensioenregelingen conform IFRS in deze jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling.

Het totale bedrag aan pensioenpremiebetalingen ten laste van de winst-en-verliesrekening was in 2006 € 36 miljoen (2005: € 27 miljoen).

Wat betreft de pensioenregeling voor de bedrijfstak Spoorwegen, ondergebracht bij het Spoorwegpensioenfonds, geldt dat in 2005 werkgevers en werknemersvertegenwoordigers in deze bedrijfstak overeenstemming hebben bereikt over een nieuwe pensioenregeling. Deze nieuwe regeling is op 31 december 2005 ingegaan. Deze regeling kwalificeert voor de financiële verantwoording als een toegezegde bijdrageregeling. Kenmerk van deze pensioenregeling is dat de onderneming in het kader van deze regeling zich heeft verplicht tot het betalen van een vooraf vastgestelde jaarlijkse premie. De premie die met het Spoorwegpensioenfonds is overeengekomen is een jaarlijks stijgend percentage van de loonsom. Het percentage stijgt van 1% in 2006 tot uiteindelijk het kostprijsdekkende niveau van 14%. Van de pensioenpremie die aan het Spoorwegpensioenfonds wordt afgedragen komt 2/3 deel voor rekening van de onderneming en 1/3 deel voor rekening van de medewerkers.

De onderneming heeft na betaling van de overeengekomen premie geen verplichting tot het betalen van aanvullende bedragen in geval sprake zou zijn van een tekort bij het pensioenfonds. De actuariële risico's en de beleggingsrisico's liggen bij het pensioenfonds en zijn deelnemers.

Voor de geconsolideerde buitenlandse deelnemingen van Strukton Groep gelden voornamelijk toegezegde bijdrage regelingen.

Servex is voor de pensioenregeling van haar personeel aangesloten bij het Bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering. Daarnaast geldt een aanvullende pensioenregeling waarvan de uitvoering is ondergebracht bij een andere pensioenuitvoerder. Deze aanvullende regeling is een toegezegd pensioenregeling. Met ingang van 2007 zal de aanvullende pensioenregeling worden omgezet in een toegezegde bijdrageregeling welke deel zal gaan uitmaken van de regeling bij het bedrijfstakpensioenfonds voor de Horeca & Catering.

Voor de stand per 1 januari 2005 waren geen gegevens beschikbaar om de pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen vast te stellen, waardoor eveneens de mutaties in 2005 niet konden worden bepaald op de wijze die IFRS voorschrijft.

Bij de actuariële bepaling van de verplichtingen naar de stand per 1 januari 2006 is aangegeven dat aangenomen mag worden dat de positie per 31 december 2006 bij benadering overeenkomt met de positie per 1 januari 2006. De afwijkingen zijn niet van materiële betekenis.

De pensioenverplichtingen bedragen € 3 miljoen. Het pensioenvermogen bedraagt € 2 miljoen. Het nadelige verschil ad € 1 miljoen is opgenomen onder de Overige langlopende verplichtingen.

Merseyrail en Northern Rail hebben het beheer van de pensioenregeling voor hun personeel ondergebracht bij het Railways Pension Scheme. De betreffende fondsen zijn te beschouwen als ondernemingspensioenfondsen en de pensioenregeling als een toegezegd pensioenregeling.

Het nadelige verschil tussen pensioenverplichtingen en pensioenvermogen is opgenomen onder de overige langlopende verplichtingen en omvat het bedrag dat over de lengte de concessieperiode zal leiden tot betaling. Het bedrag dat aan het einde van de concessieperiode resteert, is wel in deze toelichting vermeld maar niet in de balans opgenomen, omdat dit tot de verplichtingen van de volgende concessieverkrijger zal behoren. Van de te betalen pensioenpremies komt 60% voor rekening van de werkgever en 40% voor rekening van de werknemers.

De pensioenverplichtingen en pensioenvermogen zijn bepaald op de actuariële berekeningen die per 31 december zijn uitgevoerd.

Uitgangspunten

Bij de bepaling van de pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

	2006	2005
Disconteringsvoet	4,5% - 5,2%	4,2% - 5,3%
Verwacht rendement op belegd vermogen op lange termijn	4% - 6,5%	4% - 6,6%
Loonsomstijging	3,5% - 4,4%	3,5% - 4,2%
Pensioenstijging	0% - 3%	0% - 2,7%
Inflatie	2% - 3%	2% - 2,7%

Tabel voor de levensverwachtingen, sterftetabel GBMIGBV 2000-2005.

Samenstelling pensioenvermogen

De samenstelling van het pensioenvermogen is als volgt:

	31 december 2006	31 december 2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Aandelen	259	220
Vastrentende waarden	41	35
Vastgoed	35	28
Overig	19	12
Totaal	354	295

Samenstelling

De samenstelling van de pensioenverplichtingen is als volgt:

	31-12-2006	31-12-2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Reële waarde van het belegde vermogen	354	295
Contante waarde van de pensioenverplichtingen	372	349
Nadelig verschil	- 18	- 54

Pensioenkosten componenten uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen

in miljoenen euro's

	2006	2005
Pensioenpremies	13	11
Rentekosten	10	9
Verwacht rendement op beleggingen	- 12	- 10
Totale pensioenkosten in de winst-en-verliesrekening	11	10

Verloop

Het verloop van het pensioenvermogen en van de pensioenverplichtingen is als volgt:

	2006	2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Pensioenvermogen op 1 januari	295	232
Verwachte rendement	19	16
Pensioenpremies	17	14
Uitbetaalde pensioenen	- 10	- 12
Vershil feitelijk rendement en verwacht rendement	26	38
Overige mutaties	7	7
Pensioenvermogen op 31 december	354	295
Pensioenverplichtingen op 1 januari	349	274
Pensioenpremies	22	18
Interestkosten	17	15
Uitbetaalde pensioenen	- 10	- 12
Netto actuariële winst of verlies	- 14	45
Overige mutaties	8	9
Pensioenverplichtingen op 31 december	372	349

Actuariële resultaten

in miljoenen euro's

	2006	2005
Werkelijke beleggingsopbrengsten	45	54
Verwachte beleggingsopbrengsten	19	16
Vershil tussen werkelijke en verwachte beleggingsopbrengsten	26	38
Ervaringsverlies op pensioenverplichtingen	- 1	- 9
Veranderingen in uitgangspunten	14	- 37
Resultaat veranderingen in de concessie	- 15	10
Veranderingen in deelnemers aandeel	- 15	3
Totaal opgenomen in het eigen vermogen	9	5
Cumulatieve actuariële winst opgenomen in het eigen vermogen	16	7

Historische informatie	31-12-2006	31-12-2005	31-12-2004
<i>in miljoenen euro's</i>			
Contante waarde van de verplichtingen	372	349	274
Reële waarde van het belegde vermogen	354	295	232
Saldo verplichtingen	18	54	42
Vershil tussen gerealiseerde en verwachte beleggingsopbrengsten	26	38	-
In percentage van pensioenvermogen ultimo	7,3%	12,9%	-
Ervaringsresultaat op pensioenverplichtingen	- 1	-9	-
In percentage van pensioenverplichtingen ultimo	- 0,3%	- 2,6%	-

De Groep verwacht € 11,3 miljoen te moeten bijdragen aan bovengenoemde toegezegd pensioenregelingen in 2007.

Overige langlopende verplichtingen

Als gevolg van de CAO die in 1998 is afgesloten voor de sociale eenheid van de Groep is de VUT-regeling destijds vervangen door de vroegpensioenregeling. Voor personeelsleden die vóór de vroegpensioenleeftijd 40 dienstjaren bereiken en zijn geboren voor 1950 geldt een overgangsregeling. Voor personeelsleden die vóór de vroegpensioenleeftijd 40 dienstjaren bereiken en zijn geboren na 1949 geldt dat het voor deze categorie werknemers gereserveerde bedrag is ingezet voor de levensloopregeling. De uitvoering van deze overgangsregeling is overgedragen aan het Spoorwegpensioenfonds. Ter afdekking van de verplichtingen is een bedrag ineens ter beschikking gesteld aan het Spoorwegpensioenfonds. Afrekening zal plaatsvinden op basis van nacalculatie. Het beschikbaar gestelde bedrag is hoger dan de berekende verplichtingen; het verschil is ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Het negatief saldo onderhanden werken bestaat uit alle onderhanden projecten waarvan de gemaakte kosten plus de gerealiseerde winst minus de verwachte verliezen kleiner zijn dan de gedeclareerde termijnen.

15

Crediteuren en overige schulden

in miljoenen euro's

	31-12-2006	31-12-2005
Onderhanden werken	130	48
Handelscrediteuren en vooruitontvangen opbrengsten	708	401
Lopende verplichtingen vennootschapsbelasting	46	- 7
Overige belastingen en sociale lasten	148	213
Pensioenpremies	10	9
Overige schulden	344	316
Overlopende passiva	182	180
Totaal crediteuren en overige schulden	1.568	1.160

Onderhanden werken in opdracht van derden (vooruitontvangen)

in miljoenen euro's

	Totaal t/m 31-12-2006	Totaal t/m 31-12-2005
Kosten onderhanden opdrachten	500	305
Gerealiseerde winsten en verliezen	1	1
	501	306
Gedeclareerde termijnen	631	352
Vooruitontvangen bedragen onderhanden werken	130	48

Financiële risico's

In het kader van de bedrijfsactiviteiten loopt de Groep risico's die betrekking kunnen hebben op bots-, brand-, ongevallen-, aansprakelijkheid- en bedrijfsschades. Een deel van dit risico wordt in eigen beheer verzekerd door dochteronderneming NS Insurance N.V. Het risico boven het eigen behoud is verzekerd bij externe (her-)verzekeraars. Deze herverzekering is toereikend ter afdekking van het risico. Minimaal eens per 3 jaar, of tussentijds bij bijzondere ontwikkelingen, wordt de toereikendheid van de verzekeringsdekking beoordeeld door een externe deskundige.

Financiële instrumenten brengen in beginsel risico's met zich mee. Bij de Groep gaat het voornamelijk om renterisico's, valutarisico's en kredietrisico's. Doelstelling van het treasurybeleid is deze risico's te beperken tot voor de Groep acceptabele niveaus en de financiële kosten te minimaliseren. Het risico van schommelingen in wisselkoersen en rente wordt afgedekt met behulp van uiteenlopende derivaten waardoor een of meer van de risico's waaraan de primaire financiële instrumenten onderhevig zijn, worden overgedragen aan andere contractpartijen.

Rente- en valutarisico's worden grotendeels centraal beheerd, waarbij het aanhouden van zowel rente- als valutaposities is gereguleerd en plaatsvindt binnen gedefinieerde positielimieten. Speculatieve posities worden niet ingenomen.

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs-, financierings- en investeringsactiviteiten.

In overeenstemming met het treasurybeleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft de Groep deze ook niet uit.

Crossborder leasetransacties

De Groep heeft in voorgaande jaren crossborder leasetransacties afgesloten met als doel verlaging van de financieringskosten. Bij deze crossborder leases, die uitsluitend betrekking hebben op rollend materieel, blijft het economisch eigendom bij de Groep. Daarom zijn de betreffende activa in de balans opgenomen. De boekwaarde van het rollend materieel dat ultimo 2006 in crossborder leases was ondergebracht bedraagt € 0,5 miljard. De financieringsvoordelen van de crossborder leases worden gespreid over de looptijd van de transacties in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de financieringsbaten. De met deze leases behaalde, nog niet geamortiseerde financieringsvoordelen, die ultimo 2006 € 78 miljoen bedragen, zijn in de balans opgenomen als aan komende jaren toe te rekenen baten. Het maximale risico dat ontstaat bij gelijktijdige ontbinding van alle lopende contracten overstijgt weliswaar het gereserveerde bedrag, maar de kans dat dit zich voordoet is gering. Gemeten naar het reële risico achten wij het bedrag van de balanspost aan komende jaren toe te rekenen baten voldoende.

Kredietrisico

Het kredietrisico van financiële instrumenten omvat het verlies dat verantwoord zou moeten worden indien tegenpartijen in gebreke zouden blijven in het nakomen van hun contractuele verplichtingen. Kredietrisico's samenhangend met de financiële transacties worden beheerd door de keuze van instellingen waarmee deze worden afgesloten: er wordt zaken gedaan met financiële instellingen en ondernemingen met tenminste een lange termijn creditrating van AA- en/of korte termijn rating van A-1 (volgens de rating van Standard & Poor's of corresponderende rating van Moody's). Ook kunnen zaken worden gedaan met de vier grote gemeenten. Periodiek wordt getoetst of contractpartijen (nog) voldoen aan dit criterium.

Gezien hun goede kredietwaardigheid verwacht de Groep niet dat één van de tegenpartijen niet aan zijn verplichtingen zal voldoen. Op balansdatum was er geen sprake van belangrijke concentraties van kredietrisico's. Het maximale kredietrisico is de balanswaarde van elk financieel actief.

Renterisico's

In de toelichting op de langlopende schulden is weergegeven welke looptijden en rentepercentages gelden voor de onderhandse leningen. De gemiddelde rente van de langlopende schuldenpositie per 31 december 2006 bedraagt circa 4,1%. Na saldering met de financieringsvoordelen uit crossborder lease transacties is de gemiddelde rentevoet 3,3%. De marktrente ultimo 2006 voor de leningenportefeuille was 4,1%. De gemiddelde looptijd van de langlopende schuldenposities is 5,2 jaar. De gemiddelde rentevoet voor de overige beleggingen in 2006 bedraagt 2,9%. De marktrente voor deze categorie was in 2006 3%.

In voorgaande jaren zijn renteswaps gesloten, die luiden in euro's. De swaps vervallen in de komende 28 jaar, waarbij de looptijd van de daarop betrekking hebbende leningen wordt gevolgd (zie tabel hieronder), en hebben een swaprente variërend van 3,85% tot 5,1%. Per 31 december 2006 had de Groep renteswaps met een gecontracteerd bedrag van € 205 miljoen (2005: € 124 miljoen). Met het oog op de invoering van IFRS worden renteswaps door de Groep geclassificeerd als kasstroomafdekking en opgenomen tegen reële waarde. Per saldo bedroeg de nominale waarde van de swaps per 31 december 2006 € 205 miljoen (2005: € 124 miljoen). De reële waarde is € 2,8 miljoen negatief.

Leningen (naar rentetype)	2006			2005		
	Variabel	Vast	Totaal	Variabel	Vast	Totaal
<i>in miljoenen euro's</i>						
Onderhandse leningen	578	249	827	554	193	747
Hypothecaire leningen	-	3	3	-	3	3
Renteswaps (van variabel naar vast)	- 205	205	-	- 124	124	-
Kortlopende leningen	215	-	215	3	-	3
Totaal	588	457	1.045	433	320	753

Valutarisico's

De Groep loopt valutarisico's die voornamelijk betrekking hebben op buitenlandse deelnemingen, investeringsverplichtingen, verrekeningen met buitenlandse spoorwegmaatschappijen en opgenomen leningen die luiden in een andere valuta dan de euro. De valuta die dit risico doen ontstaan, zijn voornamelijk de Zwitserse frank en het Britse pond.

De Groep dekt in beginsel 100% af van alle posten die in vreemde valuta luiden met uitzondering van valutarisico's op buitenlandse activiteiten. Het valutarisico op de activiteiten in Groot-Brittannië wordt niet afgedekt, omdat de reële en potentiële verplichtingen eveneens in Britse ponden luiden. Koersverschillen tussen het Britse pond en de euro komen ten gunste of ten laste van de winst-en-verliesrekening.

Valutarisico's betreffende buitenlandse dochteronderneming

De Groep houdt deposito's en rekening courant aan luidend in GBP ten behoeve van de vervoersactiviteiten in Groot-Brittannië. De waarde van de deposito's en rekening courant bedroeg per 31 december 2006 € 28,7 miljoen (2005: € 18,7 miljoen). Er werd een vreemde valutaverlies van € 0,4 miljoen (2005: winst van € 0,4 miljoen) in het eigen vermogen verwerkt bij omrekening van de deposito's in euro's.

De langlopende leningen luiden voor een deel in Zwitserse frank. Deze positie omvat ultimo 2006 € 1,2 miljoen en is geheel afgedekt door een valutatermijncontract.

De Groep maakt voor de afdekking van haar valutarisico gebruik van valutatermijncontracten. De meeste valutatermijncontracten hebben een looptijd van minder dan een jaar na de balansdatum, maar worden direct aansluitend verlengd zolang de posities in vreemde valuta bestaan.

Reële waarde

De geschatte marktwaarde van de financiële instrumenten is bepaald op basis van beschikbare marktinformatie. Voor

het grootste deel van de financiële instrumenten geeft de balanswaarde een juiste weergave van de marktwaarde met uitzondering van de langlopende onderhandse leningen omdat door de relatief lange looptijd het verschil tussen de nominale rente en huidige marktrente groter is. De reële waarde van de langlopende leningen bedraagt € 1.054 miljoen (nominale waarde € 1.043 miljoen).

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Langlopende contracten

Ultimo 2006 bestaat een aantal meerjarige financiële verplichtingen jegens derden. In de eerste plaats hebben deze betrekking op operating leaseovereenkomsten voor bedrijfsauto's en reproductieapparatuur. In de tweede plaats gelden meerjarige contracten voor dienstverlening door derden op het gebied van automatisering, arbozorg, onderhoud en schoonmaak.

De jaarlijkse financiële verplichtingen die uit deze overeenkomsten voortvloeien bedragen circa € 131 miljoen per jaar (2005: € 150 miljoen per jaar).

Voor langlopende huurcontracten van kantoorruimten bedragen de totale verplichtingen circa € 65 miljoen (2005: € 17 miljoen). De verschuldigde leasebetalingen uit hoofde van operating leaseovereenkomsten bedragen € 51 miljoen per jaar.

In 2005 heeft de Groep met Essent een achtjarig contract (2007-2015) afgesloten voor de levering van tractie-elektriciteit aan het materieelpark in Nederland. De transportkosten van tractie-elektriciteit vallen buiten dit contract. Het leveringscontract houdt in dat de Groep aan Essent de kosten betaalt voor het gedeeltelijke gebruik van hun gas- en kolencentrales. Een deel van deze kosten is variabel (brandstof-kosten) en een deel is vast (overige kosten). NS hanteert een hedgingstrategie, waarbij ook een deel van de brandstofkosten wordt gefixeerd.

Het contract biedt de Groep prijszekerheid, markconformiteit en houdt rekening met volume- en kredietrisico:

- **Prijszekerheid:**
Optredende schaarste aan productiecapaciteit in Nederland en schaarste aan CO₂ emissierechten leidt niet tot kostenverhoging;
- **Marktconformiteit:**
De variabele brandstof component biedt de mogelijkheid tot implementatie van een eigen risicomangement in meer liquide brandstofmarkten;
- **Volumerisico:**
Het volumerisico van het contract wordt beperkt doordat de Groep de mogelijkheid heeft om jaarlijks het volume binnen bandbreedten aan te passen;
- **Kredietrisico:**
Het kredietrisico wordt afgedekt door middel van een krediet-managementsysteem.

Nagenoeg alle tot de Groep behorende dochterondernemingen zijn voor de vennootschapsbelasting gevoegd in de fiscale eenheid NS, met uitzondering van buitenlandse concernonderdelen. Dientengevolge is de Groep hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Investeringsverplichtingen

Eind boekjaar 2006 heeft de Groep investeringsverplichtingen uitstaan voor € 1.031 miljoen (2005: € 500 miljoen), voornamelijk voor de aankoop en revisie van treinen

Voorwaardelijke verplichtingen

Van het aandeel van de Groep in het geplaatste aandelenkapitaal ad € 97 miljoen van Eurofima AG is € 19 miljoen gestort. De Groep heeft een direct opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor € 174 miljoen.

Ten behoeve van Eurofima leningen welke geen onderdeel uitmaken van de cross border lease financiering(en) zijn zekerheden verstrekt in de vorm van een pandrecht op rollend materieel.

Daarnaast heeft de Groep en geconsolideerde deelnemingen borgstellingen, bereidverklaringen en garanties afgegeven voor een totale waarde van circa € 554 miljoen (2005: € 507 miljoen).

Ten behoeve van de ontwikkeling van het nieuwe stadhuis van Utrecht is een voorwaardelijke verplichting aangegaan van € 33 miljoen (2005: € 33 miljoen).

Voortvloeiend uit de overname door Deutsche Bahn van NS Cargo (thans Railion Nederland B.V.) in 1999 hebben zowel Deutsche Bahn als NS over en weer vorderingen. Eén van deze vorderingen is onderwerp van een arbitrageprocedure. Naar verwachting

zullen hieruit per saldo geen materiële negatieve financiële gevolgen voor NS resulteren.

Concessies

De Groep heeft de volgende concessies:

	Expiratiedatum	Bijzonderheden
Hoofdrailnet	31-12-2014	Evaluatie in 2008
HSL-Zuid	1-10-2023	Ingangsdatum 01-10-2008
Regionale vervoersconcessies	Zie onderstaand	
Merseyrail Electrics concessie rondom Liverpool (Engeland)	20-07-2028	
Northern concessie in Engeland	15-09-2013	
Concessie publiek private samenwerking		
- Afvalwaterzuivering	2033	
- Schoolcomplex	2034	
- Ministerie van Financiën	2033	

Hoofdrailnet

Betreft het reizigersvervoer per spoor op het hoofdrailnet in Nederland.

NS stelt jaarlijks een vervoerplan op dat de instemming behoeft van de minister van Verkeer en Waterstaat. NS dient te zorgen voor waarborging van het publieke belang van personenvervoer per trein. Dit betekent dat NS een bijdrage levert aan bereikbaarheid van grote steden, economische kerngebieden en de landsdelen en zorgt voor toegankelijkheid voor iedereen. Daarnaast dient NS in het kader van het publieke belang haar operationele performance op orde te hebben, gemeten op een vijftal zorgaspecten: waarborging van de sociale veiligheid, op tijd rijden, het bieden van een goede service (reinheid en informatieverstrekking bij ontregelingen) en het bieden van een redelijke kans op een zitplaats.

Looptijd van 1 januari 2005 tot 1 januari 2015.

Geen optie voor verlenging. Geen optie voor verkorting of eerdere beëindiging.

Tot tenminste 2007/2008 geldt een concessievergoeding van € 0. De concessie wordt in 2007/2008 geëvalueerd, waarbij onder meer concessieprijs, bijzondere vervoersdiensten, zorgplicht, prestaties en tarieven aan de orde komen.

HSL-Zuid

Concessie is gegund op basis van een openbare aanbesteding aan HSA, consortium NS (90%) en KLM (10%); de contractuele verplichtingen bestaan uit minimumfrequenties en maximumrijtijden, alsmede kwaliteitseisen (punctualiteit) en eisen aan klanttevredenheid/toegankelijkheid.

Looptijd van de concessie is 15 jaar, aanvangsdatum is recentelijk op verzoek van de Staat gesteld op 1 oktober 2008.

Geen opties tot verlenging (nieuwe aanbesteding), opties tot beëindiging mogelijk alleen in bijzondere omstandigheden (faillissement, overmachtsituaties, niet nakomen van verplichtingen).

Jaarlijkse gebruiksvergoeding van € 148 miljoen prijspeil 2000 (wordt geïndexeerd) met ingroeiregeling/korting voor de eerste 4 jaren (vast en tevens maximaal bedrag). Voor onbruikbare paden/rijtijdverlies vanwege infrastructuur/beheer bestaat een compensatieregeling. Onder bepaalde omstandigheden kunnen heronderhandelingen over ondermeer de gebruiksvergoeding plaatsvinden.

Regionale vervoersconcessies

Betreft het reizigersvervoer per spoor op de hieronder aangegeven verbindingen.

In de concessie zijn de voorwaarden aangegeven betreffende frequentie, toegankelijkheid, serviceniveau en dergelijke.

De looptijden per concessie zijn als volgt:

- Zwolle - Emmen: van 1 juli 2005 tot 9 december 2007
- Rotterdam - Hoek van Holland Strand: van 1 juli 2005 tot 9 december 2007
- Houten - Houten Castellum: van 1 juli 2005 tot einde van de dienstregeling 2009/2010, doch uiterlijk 31 december 2010
- Gouda - Alphen aan den Rijn: van 10 december 2006 tot 13 december 2009 (met verlengingsoptie voor een jaar)
- Zutphen - Apeldoorn: van 31 mei 2005 tot 13 december 2009
- Zwolle - Kampen: van 10 december 2006 tot 13 december 2009

De eerste drie concessies zijn verleend door het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. De laatste drie door de betrokken provincies.

Voor de uitvoering van de concessies wordt een vergoedingsbedrag ontvangen van de concessieverlener.

In het verslagjaar 2006 zijn de volgende concessies beëindigd:

- Zoetermeer Stadslijn
- Hofpleinlijn
- Nijmegen - Roermond
- Maastricht Randwijk - Kerkrade Centrum
- Amersfoort - Ede Wageningen
- Geldermalsen - Dordrecht

Datum van beëindiging voor de eerste twee lijnen is 2 juni 2006; voor de overige lijnen 9 december 2006.

Merseyrail concessie

Deze concessie wordt in een 50/50 joint venture uitgevoerd met Serco Ltd. Betreft het reizigersvervoer per trein op het spoor-netwerk in de omgeving van Liverpool. Het aantal treinkilometers is ongeveer 6 miljoen.

Verplichting tot uitvoering van de vastgestelde dienstverlening (dienstregeling, kwaliteit van de dienstregeling) tegen een

vastgestelde vergoeding van de regionale overheid. Elke vijf jaar vindt een evaluatie plaats waarbij zal worden getoetst of onze operaties nog steeds 'efficiënt' zijn. De eerste evaluatie zal in 2010 plaatsvinden. Looptijd van 25 jaar (t/m 20 juli 2028).

Geen optie voor verlenging. Indien wij het contract niet nakomen kan de concessie worden beëindigd. In dit geval is de financiële exposure GBP 5,3 miljoen.

De jaarlijkse vergoeding is vastgelegd in het contract en wordt jaarlijks geïndexeerd.

Northern Rail concessie

Deze franchise wordt in een 50/50 joint venture uitgevoerd met Serco Ltd. Betreft het regionale en stedelijke reizigersvervoer in Noord-Engeland. Het aantal treinkilometers van deze franchise is een kleine 50 miljoen. Verplichting tot uitvoering van de vastgestelde dienstverlening (dienstregeling, kwaliteit van de dienstregeling) tegen een vergoeding. De looptijd is 6,75 (+2) jaar, t/m 15 september 2013, waarbij de laatste twee jaar conditioneel zijn op het halen van punctualiteitscriteria.

Optie voor verlenging. Indien wij het contract niet nakomen kan de franchise worden beëindigd. In dit geval is de financiële exposure GBP 15,6 miljoen en een eventueel cross-default van andere UK franchises die we dan zouden bezitten. De jaarlijkse vergoeding is vastgelegd in 2004, en wordt jaarlijks geïndexeerd.

PPS-concessies

Strukton groepsmaatschappijen participeren in een drietal Special Purpose Companies. Deze vennootschappen hebben een concessieovereenkomst gesloten voor het leveren van diensten. Alle drie overeenkomsten zijn gebaseerd op een Publiek Private Samenwerking. Het gaat hierbij om zogenaamde DBFM(O) contracten (Design, Build, Finance, Maintain en Operate). De vennootschappen waarover de Groep (gezamenlijk) beslissende zeggenschap kan uitoefenen, zijn (proportioneel) geconsolideerd. Indien de Groep geen beslissende zeggenschap heeft wordt de vennootschap als deelneming of belegging verantwoord.

Voor alle drie concessieovereenkomsten geldt; de concessievergoedingen zijn afhankelijk van de beschikbaarheid van de installatie of accommodatie.

Voor zover de vergoeding betrekking heeft op het verrichten van (ondersteunende) diensten vindt verantwoording plaats naar rato van de levering van de diensten.

De concessieovereenkomst bevat indexatiebepalingen en kan op bepaalde aspecten op basis van een benchmark worden aangepast. De Groep is zelf geen eigenaar van de installatie of accommodatie.

De volatiliteit van de opbrengsten en resultaten is beperkt; de belangrijkste risico's zijn ondergebracht bij de onderliggende contractspartijen. De concessieovereenkomst bevat geen optie tot verlenging.

Waterzuivering

De Groep participeert voor 5% in Delfuent BV.

De concessieovereenkomst betreft een DBFM contract voor de bouw, onderhoud en beheer van een afvalwaterzuiveringsinstallatie Harnaschpolder voor de regio Haaglanden. De concessie is gestart in 2003 en heeft een looptijd tot 2033.

Schoolgebouw

De Groep participeert voor 45% in Talengroep Montaigne BV.

De concessieovereenkomst betreft een DBFM contract voor de bouw, onderhoud en beheer van een schoolgebouw voor het Montaigne Lyceum in Den Haag. De concessie is gestart in 2004 en heeft een looptijd tot 2034.

Ministerie van Financiën

De Groep participeert voor 5% in Safire BV. De concessieovereenkomst betreft een DBFM contract voor de bouw, onderhoud en beheer van het ministerie van Financiën in Den Haag. De concessie is gestart in 2006 en heeft een looptijd tot 2033.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2006

De bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden uitgesplitst naar opbrengstcategorieën:

16

Bedrijfsopbrengsten	2006	2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Omzet		
Reizigersvervoer	2.213	2.045
Knooppuntontwikkeling en -exploitatie	538	516
Railinfra & bouw	942	808
Overige activiteiten	- 152	- 127
Totaal omzet	3.541	3.242
Geactiveerde productie eigen bedrijf	76	66
Overige bedrijfsopbrengsten	229	166
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.846	3.474

Onder de omzet reizigersvervoer zijn de opbrengsten uit hoofde van vergoedingen van de overheid voor het exploiteren van treindiensten opgenomen. Deze opbrengsten voor het Nederlandse net bedroegen in 2006 in totaal €91 miljoen (2005: €101 miljoen); voor de exploitatie in Groot-Brittannië €300 miljoen (2005: €262 miljoen).

Onder de overige bedrijfsopbrengsten van 2006 is de winst van €32 miljoen op de verkoop van NedTrain Consulting en de vergoeding van de aanloopverliezen van Thalys van €45 miljoen opgenomen.

Tot de overige activiteiten behoren facilitaire dienstverlening, de holding en de eliminaties voor onderlinge leveringen tussen de segmenten. Dit laatste zorgt voor een negatief bedrag in de omzet.

17

Personeelskosten	2006	2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Lonen en salarissen	975	959
Premies sociale verzekeringen	110	121
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen	23	16
Bijdragen aan toegezegd pensioenregelingen	13	11
Overige personeelskosten	117	104
Inhuur personeel	98	51
Totaal	1.336	1.262

De gemiddelde personeelsbezetting, uitgedrukt in mensjaren:

	2006	2005
Reizigersvervoer	15.620	17.062
Knooppuntontwikkeling en -exploitatie	3.590	3.465
Railinfra & bouw	4.490	3.570
Overige activiteiten	634	615
Totaal	24.334	24.712

Beloningen van bestuurders

In deze remuneratieparagraaf wordt het beloningsbeleid voor de NS-bestuurders en de uitvoering daarvan in het jaar 2006 toegelicht.

Doel van het vastgestelde beloningsbeleid is tweeledig:

1. De bezoldiging van bestuurders dient qua hoogte en structuur zodanig te zijn dat daarmee gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en worden behouden.

2. De samenstelling van de beloning dient evenwichtig te zijn bij de verdeling tussen vaste en variabele componenten.

De beloning wordt vastgesteld op voorstel van de remuneratiecommissie van de raad van commissarissen. De remuneratiecommissie bestond in 2006 uit de heer H. Zwarts (voorzitter) en de heren W. Meijer en J.W.E. Neervens (overleden op 3 november 2006). Mevrouw M.J. Oudeman treedt per 1 januari 2007 toe tot de remuneratiecommissie.

Elementen van de beloningen en de verhouding tussen de elementen

De beloning van de bestuurders bestaat uit een vast inkomen met secundaire arbeidsvoorwaarden (onkostenvergoeding, bedrijfsauto, pensioen) en een variabel inkomen korte termijn. Het variabele inkomen korte termijn, dat gericht is op de realisatie van uitdagende doelstellingen binnen één boekjaar, bedraagt nu maximaal 35% van het vaste jaarsalaris.

Het is de intentie om op korte termijn te komen tot een betere verhouding tussen variabel inkomen en vast inkomen door een verdere verhoging van het percentage korte termijn variabel en/of het introduceren van een lange termijn variabel, om daarmee de binding van de bestuurders aan de vennootschap en haar doelstellingen te verstevigen.

Veranderingen in het vaste inkomen

De laatste aanpassing van het vaste inkomen dateert van 1 december 2005. In 2006 is het vaste inkomen niet verder aangepast.

Hoogte van de beloning in relatie tot de externe beloningsmarkt

De raad van commissarissen sluit bij het vaststellen van de hoogte en samenstelling aan bij ontwikkelingen in de externe beloningsmarkt voor bestuurders. Daartoe wordt de volgende werkwijze gehanteerd:

- De functiezwaarte van de NS-directiefuncties wordt met behulp van externe functiewaarderingsdeskundigen via de Hay-methodiek bepaald. De functiezwaarte wordt uitgedrukt in Hay-punten. De Hay-punten zijn via het Hay-schalensysteem gekoppeld aan een beloning.
- Om te bepalen of de beloning zich op een concurrerend niveau ten opzichte van andere ondernemingen bevindt, doet NS periodiek mee aan een extern beloningsonderzoek, waarbij de Hay-punten een objectieve vergelijkingsbasis bieden. Het beloningsbeleid is er op gericht dat het vaste inkomen vergelijkbaar is met de mediaan van de qua zwaarte vergelijkbare functies. Voor de totale beloning is het beleid gericht op een positionering net onder de mediaan.

Ook in 2006 is door NS meegedaan aan het externe beloningsonderzoek. Uit dit onderzoek bleek dat het vaste inkomen zich bevindt op de mediaan. Het variabele deel bevindt zich aanzienlijk

onder de mediaan waardoor het totale inkomen zich op een niveau bevindt duidelijk onder de mediaan.

Op initiatief van de raad van commissarissen is in 2006 door de Haygroup een positioneringsschets van NS gemaakt. Op basis van deze schets is er een aanzet gedaan om de waardering van de bestuurders functies te actualiseren naar de feitelijk bestaande situatie. De uitkomst van deze actualisatie wordt begin 2007 verwacht.

Arbeidsovereenkomsten

Het contract met de president-directeur A.W. Veenman is in 2006 verlengd tot 31 december 2008. In het contract met de heer A.W. Veenman, zoals vastgesteld in 2002, is bepaald dat aan het einde van de overeengekomen periode een eenmalige betaling ten bate van zijn pensioen plaats vindt van 1,3 maal het vaste inkomen. De feitelijke betaling hiervan is doorgeschoven naar een tijdstip dat ligt na beëindiging van het verlengde contract.

De contracten met de bestuurders M. Niggebrugge en A. Meerstadt, zoals vastgesteld in 2000 respectievelijk 2001, zijn voor onbepaalde tijd. Bij beëindiging zal er - tenzij artikel 7:687 BW aan de orde is - een schadeloosstelling worden betaald van minimaal éénmaal en maximaal driemaal het vaste jaarsalaris. Bij nieuw te sluiten arbeidsovereenkomsten zal de raad van commissarissen de corporate governance code nummer II.1.1 en nummer II.2.7 volgen ten aanzien van respectievelijk de duur van de benoemingen en de schadeloosstellingen.

Prestatiecriteria variabel beloningsdeel

De prestatiecriteria worden aan het begin van het jaar door de remuneratiecommissie geformuleerd en vastgesteld door de raad van commissarissen. De prestatiecriteria zijn rechtstreeks afgeleid van het concernplan en ingedeeld naar drie stakeholders: aandeelhouder, klant en medewerker. Meer dan de helft van de prestatiecriteria is klantgerelateerd. De raad van commissarissen bepaalt op voorstel van de remuneratiecommissie of en in welke mate de targets zijn gerealiseerd, beschouwt bijzondere omstandigheden en bepaalt vervolgens de variabele beloning.

Ongeveer de helft van de prestatiecriteria zijn voor de directieleden gemeenschappelijk. Voor 2006 geldt dat de bestuurders de doelstellingen voor 60-75% (2005: 55-80%) hebben gerealiseerd. Naast een sterke groei in aantallen reizigers zijn de financiële targets ruimschoots gehaald, echter wat betreft punctualiteit en informatievoorziening bleef de realisatie achter bij de gestelde targets.

Pensioenregeling

De bestuurders nemen deel aan een pensioenregeling van het bedrijfstakpensioenfonds (Spoorwegpensioenfonds). Voor de bestuurders is de pensioenleeftijd 62 jaar. Daarnaast is er een overgangsregeling vanaf 60 jaar.

Bezoldiging bestuurders

De specificatie van de bruto beloningsbedragen per bestuurder die voor rekening van de vennootschap komen zijn:

<i>in euro's</i>	2006	2005
A.W. Veenman		
Vast salaris	497.172	489.377
Variabele beloning (over resp. 2006 en 2005)	104.406	80.747
A. Meerstadt		
Vast salaris	438.300	431.000
Variabele beloning (over resp. 2006 en 2005)	92.043	77.580
M. Niggebrugge		
Vast salaris	438.300	431.000
Variabele beloning (over resp. 2006 en 2005)	115.054	103.440
Totale beloning bestuurders	1.685.275	1.613.144

Daarnaast bedraagt het werkgeversdeel van de pensioenlasten van de gehele NS directie in 2006 € 66.757. Het werkgeversdeel van de pensioenlasten is 2/3 deel van de totale pensioenlasten.

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2006 bedraagt in totaal € 189.699. In 2005 bedroegen de ten laste van de vennootschap gekomen beloningen van commissarissen van het concern € 182.060. De beloning bestaat uit een vast honorarium.

De specificatie per commissaris is als volgt:

<i>in euro's</i>	2006	2005
W. Meijer , voorzitter	39.700	36.954
H. Zwarts , vice-voorzitter	37.650	35.650
F.J.G.M. Cremers	29.900	27.864
T.M. Lodder	29.900	27.864
J.W.E. Neervens	25.149	27.864
Overleden op 3 november 2006		
M.J. Oudeman	27.400	25.864
Totale beloning commissarissen	189.699	182.060

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

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

Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen

in miljoenen euro's

	2006	2005
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	250	258
Afschrijvingskosten vastgoedobjecten	10	9
Afschrijvingskosten immateriële vaste activa	3	2
Totaal afschrijvingskosten	263	269
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	67	11
Bijzondere waardeverminderingen vastgoedobjecten	1	3
Bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa	–	–
Totaal bijzondere waardeverminderingen	68	14
Totaal	331	283

De exploitatie van de hogesnelheidslijn is naar verwachting verliesgevend. Het verwachte verlies bedraagt € 140 miljoen, dat voor € 50 miljoen als bijzondere waardevermindering in mindering is gebracht op het materieel in bestelling en voor € 90 miljoen in de overige bedrijfslasten is opgenomen als dotatie aan de voorziening voor verlieslatende contracten. Daarnaast zijn bijzondere waardeverminderingen doorgevoerd voor Thalys en ICE voor een bedrag van € 17 miljoen.

De overige bedrijfslasten

Infraheffing

De gebruiksvergoeding voor de Nederlandse railinfrastructuur is gestegen van € 146 miljoen naar € 150 miljoen als gevolg van de tariefsverhoging. De gebruiksvergoeding voor de Engelse railinfrastructuur bedraagt in 2006 € 150 miljoen tegenover € 106 miljoen in 2005. Deze stijging is veroorzaakt door een stijging in de tarieven.

Overige bedrijfslasten

Tot de overige bedrijfslasten behoren onder meer verzekeringen, kosten van huisvesting en inventaris, publiciteitskosten, huur- en leasekosten bedrijfsmiddelen en dotaties aan voorzieningen.

18

Financieringsbaten en -lasten*in miljoenen euro's*

	2006	2005
Rentebaten	64	48
Leasebaten	14	30
Financieringsbaten	78	78
Rentelasten	35	41
Financieringslasten	35	41
Saldo	43	37

19

Winstbelasting*in miljoenen euro's*

	2006	2005
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening		
Verschuldigde winstbelastingen verslagjaar	84	93
Correcties van voorgaande jaren	-	-
Wijziging in belastingtarief op latente belastingen	73	19
Totaal winstbelastingen	157	112
Aansluiting met het effectieve belastingtarief		
Resultaat voor belasting	354	333
Niet aftrekbare kosten	6	2
Opbrengsten vrijgesteld van belasting	- 34	- 18
	326	317
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting	96	100
Effect van het belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties (verlaagd tarief)	- 12	- 8
Totaal	84	92
Rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte winstbelastingen		
In verband met correcties voorgaande jaren	7	6
In verband met naheffing belastingdienst	-	110
Totaal	7	116

De vennootschapsbelasting bestaat uit twee componenten: de reguliere vennootschapsbelasting over het resultaat voor belastingen van € 84 miljoen en een afwaardering van de uitgestelde belastingvorderingen van € 73 miljoen als gevolg van de wijziging in het vennootschapsbelastingpercentage van 29,6% naar 25,5% per 1 januari 2007.

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland, Engeland en Ierland en rekening houdend met de fiscale bepalingen die permanente verschillen geven tussen de bedrijfseconomische en de fiscale resultaatbepaling. De fiscale bepalingen omvatten onder andere de deelnemingsvrijstelling en de beperking van aftrekbare kosten. De deelnemingsvrijstelling is ondermeer van toepassing op de eenmalige winst van de verkoop van de aandelen NedTrain Consulting.

In december is de wetwijziging definitief geworden waarmee het belastingpercentage in Nederland wordt teruggebracht van 29,6% in 2006 naar 25,5% in 2007. Deze verlaging brengt met zich mee dat de uitgestelde belastingvorderingen in de komende jaren slechts geïncasseerd kunnen worden tegen dit lagere tarief. Dit leidt tot een afwaardering van de (uitgestelde) belastingvorderingen met € 73 miljoen van € 660 miljoen naar per saldo € 587 miljoen. Inclusief de verkoop van NedTrain Consulting en de afwaardering bedraagt de effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting 44%.

De fiscale aangiften tot en met 1998 zijn definitief afgehandeld. Voor de latere jaren bestaat over een aantal onderwerpen verschil van inzicht met de belastingdienst. Tegen correcties op de aangifte die de belastingdienst heeft aangebracht bij het opleggen van aanslagen, lopen bezwaarprocedures. In de jaarrekeningen van voorgaande jaren en in dit jaar is de belasting verantwoord op basis van de ingediende aangiften.

Voor een toelichting op de naheffing belastingdienst wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen.

Verslaggeving naar segmenten

De Groep onderscheidt de volgende bedrijfssegmenten:

- Reizigersvervoer, vervoer van reizigers in Nederland in binnenlandse treinen en in internationale treinen, evenals reizigersvervoer in het buitenland. Tevens vallen hieronder de activiteiten die ten dienste staan van het reizigersvervoer, zoals beschikbaarstelling en onderhoud van rollend materieel;
- Knooppuntontwikkeling en -exploitatie, omvattende het beheer en de ontwikkeling van stationslocaties en de exploitatie van commerciële ruimten in en rond stations;
- Railinfra & bouw;
- Overige, omvattende ondersteunende bedrijven, holdingactiviteiten en eliminatie van inter-company relaties.

Het segment reizigersvervoer opereert in twee geografische hoofdgebieden, Nederland en Groot-Brittannië. De rendement- en risicoprofielen zijn niet zodanig verschillend dat hiervoor een secundaire segmentatie naar geografische gebieden geboden is.

Specificatie naar bedrijfssegmenten

In april 2005 is de vervoersconcessie voor het Hoofdrailnet door de minister van Verkeer en Waterstaat aan NS verleend. In verband hier mee worden vanaf 2005 de belangrijkste gegevens aangaande het Hoofdrailnet verstrekt in een nadere onderverdeling van het segment reizigersvervoer.

	Reizigersvervoer		Knooppunt-ontwikkeling en -exploitatie		Railinfra & bouw		Overig		Totaal	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Bedrijfsopbrengsten	2.430	2.189	607	585	955	827	-146	-127	3.846	3.474
Bedrijfslasten	2.281	2.056	487	471	918	776	-150	-117	3.536	3.186
Bedrijfsresultaat	149	133	120	114	37	51	4	-10	310	288
Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	2	4	-2	4	-	8
Netto resultaat	102	86	77	74	31	38	-13	23	197	221
Totaal activa	3.544	3.128	871	651	717	460	1.982	2.039	7.114	6.278
Kortlopende schulden	948	957	170	308	392	275	58	-380	1.568	1.160
Afschrijving ¹	273	227	30	29	19	20	9	7	331	283
Waarde deelnemingen	1	-	-	-	18	15	44	44	63	59
Investerings	205	235	46	103	111	23	10	10	372	371
Aantal medewerkers in fte's ultimo	15.369	16.024	3.627	3.423	5.311	3.594	654	585	24.961	23.626

¹ Afschrijving omvat tevens bijzondere waardevermindering.

Reizigersvervoer	2006		2006 Totaal railnet	2005		2005 Totaal railnet
	Hoofd- railnet	Niet hoofd- railnet		Hoofd- railnet	Niet hoofd- railnet	
Bedrijfsopbrengsten	1.568	862	2.430	1.376	813	2.189
Bedrijfslasten	1.370	911	2.281	1.285	771	2.056
Bedrijfsresultaat	198	-49	149	91	42	133
Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	-	-
Netto resultaat	146	-44	102	55	31	86
Totaal activa	2.626	918	3.544	2.115	1.013	3.128
Kortlopende schulden	712	236	948	447	510	957
Afschrijving ¹	169	104	273	185	42	227
Waarde deelnemingen	-	1	1	-	-	-
Investerings	130	75	205	178	57	235
Aantal medewerkers in fte's ultimo	8.944	6.425	15.369	8.783	7.241	16.024

¹ Afschrijving omvat tevens bijzondere waardevermindering.

Onder niet hoofdrailnet zijn de eliminaties opgenomen van intercompanyleveringen tussen bedrijfsonderdelen die worden gerekend tot het hoofdrailnet en bedrijfsonderdelen die niet behoren tot het hoofdrailnet.

Groepsmaatschappijen

NS Groep NV heeft zich in overeenstemming met het bepaalde in artikel 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van de met* aangemerkte deelnemingen.

De belangrijkste vennootschappen die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening zijn:

Groepsmaatschappijen	Percentage deelname	Statutaire zetel
Werkmaatschappijen		
NS Reizigers BV*	100	Utrecht
NS Internationaal BV*	100	Utrecht
NedRailways BV	100	Utrecht
NedTrain BV*	100	Utrecht
NS Financial Services (Holdings) Ltd	100	Dublin
NS Stations BV*	100	Utrecht
NS Vastgoed BV*	100	Utrecht
Strukton Groep NV	100	Maarsse
NS Insurance NV	100	Utrecht
NS Opleidingen BV	100	Utrecht
NS Personeeladministratie BV*	100	Utrecht
NS Spooransluitingen BV	100	Utrecht
Dochterondernemingen van werkmaatschappijen		
Thalys Nederland NV*	100	Utrecht
NS Travel Group BV	100	Utrecht
HSA Beheer NV	90	Rotterdam
NS HSL Finance BV	100	Utrecht
Ematech BV	100	Utrecht
Servex BV*	100	Utrecht
NS Fiets BV	100	Utrecht
Stationsfoodstore BV	100	Utrecht
Dochterondernemingen van Strukton Groep NV		

Joint Ventures	Percentage deelname	Statutaire zetel
Waterkant CV	51	Amsterdam
Stationskiosken CV	50	Capelle aan den IJssel
Stationsdrogisterijen CV	50	Zaandam
Merseyrail Electrics 2002 Ltd	50	Liverpool
Northern Rail Ltd	50	Hampshire/Leeds/York
Syntus	33	Doetinchem

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de volgende posten betrokken, die overeenkomen met het belang van de Groep in de activa en verplichtingen, opbrengsten en kosten van de joint ventures:

Joint Ventures	2006	2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Vaste activa	22	18
Vlottende activa	82	63
Langlopende verplichtingen	19	16
Kortlopende verplichtingen	76	66
Saldo van de activa en verplichtingen	9	- 1
Baten	497	444
Lasten	474	416
Bedrijfsresultaat	23	28
Nettoresultaat	19	22

Er zijn geen door joint ventures aangegane investeringsverplichtingen.

Het belang dat de Groep heeft in geassocieerde deelnemingen betreft:

Geassocieerde deelnemingen	Percentage deelname	Statutaire zetel
Construzione Linee Ferroviarie S.p.A.	40	Bologna (Italië)
REISinformatiegroep BV	42	Utrecht
Eurofima AG	5,8	Basel

De financiële betekenis van de geassocieerde deelnemingen op 100% basis is als volgt:

Geassocieerde deelnemingen	2005
<i>in miljoenen euro's</i>	
Activa	21.571
Verplichtingen	19.579
Saldo van de activa en verplichtingen	1.992
Baten	956
Resultaat	35

Van de geassocieerde deelnemingen zijn nog geen 2006 cijfers beschikbaar.

Een volledige lijst van groepsmaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures in overeenstemming met de volgens de artikelen 2:379 en 2:414 BW vereiste vermeldingen is neergelegd op het kantoor van het Handelsregister te Utrecht.

Schattingen en onzekerheden

HSA

High Speed Alliance (HSA) is het samenwerkingsverband van NS en KLM dat de concessie verwierf voor het binnenlandse vervoer over de HSL-Zuid vanaf 2008.

Voor HSA is een impairmentonderzoek uitgevoerd in verband met de neerwaarts bijgestelde verwachtingen ten aanzien van de omzet en de stijgende kosten, waardoor de toekomstige exploitatie verliesgevend zal worden. De toekomstige exploitatie wordt gekenmerkt door onzekerheden. Met inbegrip van de waardering van deze onzekerheden heeft het impairment-onderzoek tot de uitkomst geleid dat sprake is van een negatieve netto contante waarde van de toekomstige kasstromen die ligt tussen € 90 miljoen en € 190 miljoen negatief. Deze bandbreedte van € 100 miljoen wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door:

- Afwijkende reizigersvolumes en tariefelasticiteiten.
- Uitkomst van onderhandelingen met de staat inzake claims, de nader overeen te komen preconcessie en eventueel verdere vertragingen in de oplevering van de infrastructuur.
- Latere oplevering van het hogesnelheidsmaterieel dan afgesproken.

Van deze bandbreedte is het midden, € 140 miljoen, opgenomen als impairmentverlies.

Verbonden partijen

Eurofima is een 5,8% deelneming van de Groep, met deze partij gelden de volgende transacties en balansposities:

Verbonden partijen	2006	2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Rentekosten	25	21
	31 december 2006	31 december 2005
Nog te betalen rente	9	8
Onderhandse lening	725	731

Vennootschappelijke jaarrekening 2006

Vennootschappelijke balans per 31 december 2006	31 december 2006	31 december 2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Activa		
Financiële vaste activa	3.843	3.708
Totaal activa	3.843	3.708
Passiva		
Eigen vermogen		
Geplaatst en gestort kapitaal	1.012	1.012
Algemene reserves	2.634	2.473
Nettoresultaat over het verslagjaar	197	221
	3.843	3.706
Minderheidsbelang derden	–	2
Totaal passiva	3.843	3.708

Vennootschappelijke winst- en-verliesrekening 2006	2006	2005
Resultaat groepsmaatschappijen na belasting	197	221

Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

Onder toepassing van artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening van NV Nederlandse Spoorwegen volstaan met een beknopte winst-en-verliesrekening.

Met ingang van 2006 past NS als grondslag voor de geconsolideerde jaarrekening de International Financial Reporting Standards (IFRS) toe en de interpretaties daarvan die door de International Accounting Standards Board (IASB) zijn vastgesteld en door de Europese Unie zijn aanvaard. NS maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaat-bepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van NS gelijk zijn aan die voor de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de 'equity'-methode gewaardeerd. Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de cijfers 2005 aangepast. Voor verdere toelichting op de aanpassing van de grondslagen en de invloed op vermogen en resultaat wordt verwezen naar pagina 80 en 81.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

De deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de 'equity'-methode.

Resultaat groepsmaatschappijen

Het resultaat groepsmaatschappijen bestaat uit het resultaat na winstbelasting.

Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening

De in de toelichting opgenomen bedragen zijn in miljoenen euro's, tenzij anders is aangegeven.

Financiële vaste activa		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	2006	2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Stand per 1 januari	3.708	3.584
Winstaandeel	197	221
Uitgekeerd dividend over het voorgaand verslagjaar	- 77	- 11
Overige mutaties	15	- 86
Stand per 31 december	3.843	3.708

Eigen vermogen	31 december 2006	31 december 2005
<i>in miljoenen euro's</i>		
Geplaats en gestort aandelenkapitaal		
Stand per 31 december	1.012	1.012
Algemene reserves		
Stand per 1 januari	2.473	2.539
Dividend over het voorgaand verslag jaar	- 77	- 11
Netto resultaat over het voorgaand verslagjaar	221	32
Overige mutaties	17	-87
Stand per 31 december	2.634	2.473
Netto resultaat van het verslagjaar	197	221
Minderheidsbelang	-	2
Totaal eigen vermogen	3.843	3.708

Voor toelichting op de reserves wordt verwezen naar pagina 94.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Tegen de NV Nederlandse Spoorwegen en geconsolideerde deelnemingen zijn, anders dan vermeld op pagina 101, geen vorderingen ingesteld die niet op een adequate manier in de balans zijn verwerkt, noch lopen er juridische procedures met risico's van materiële betekenis.

Belangrijkste deelnemingen

NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV. NS Groep NV is de enige dochteronderneming van NV Nederlandse Spoorwegen. Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar pagina 109.

Utrecht, 13 februari 2007

Raad van Commissarissen

W. Meijer, *voorzitter*

H. Zwarts, *vice-voorzitter*

Dr F.J.G.M. Cremers

Mevrouw T.M. Lodder

Mevrouw mr M.J. Oudeman MBA

Directie

Dr ir A.W. Veenman, *president-directeur*

Ir A. Meerstadt MBA

Drs M. Niggebrugge

Overige gegevens

Winstbestemming

Conform artikel 21 lid 2 der Statuten van NV Nederlandse Spoorwegen bepaalt de algemene vergadering van aandeelhouders de bestemming van een eventueel voordelig saldo van de winst-en-verliesrekening. Aan de vergadering zal worden voorgesteld om van het nettoresultaat ad € 197 miljoen een bedrag van € 128 miljoen toe te voegen aan de algemene reserves en het restant van € 69 miljoen uit te keren als dividend. In 2005 bedroeg het dividend € 77 miljoen.

Accountantsverklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op pagina 68 t/m 112 opgenomen jaarrekening 2006 van NV Nederlands Spoorwegen te Utrecht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2006, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, en het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2006 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2006 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2006 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

De leiding van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoord keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vennootschap. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die de leiding van de vennootschap heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van NV Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2006 en van het resultaat en de kasstromen over 2006 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van NV Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2006 en van het resultaat over 2006 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amstelveen, 13 februari 2007

KPMG Accountants NV

F.A.C.M. van Kasteren RA

Vijf jaren NS

Balans	2006	2005	2004	2003	2002
<i>in miljoenen euro's</i>					
Activa					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	2.468	2.506	2.630	2.844	2.789
Vastgoedobjecten	305	305	271	–	–
Immateriële vaste activa	96	8	10	13	9
Financiële vaste activa	278	311	236	69	215
Uitgestelde belastingvorderingen	654	691	723	776	670
Vlottende activa					
Voorraden	127	133	93	119	134
Debiteuren en andere vorderingen	823	721	480	387	385
Overige beleggingen	1.882	1.318	1.455	1.484	1.378
Liquide middelen	481	285	323	222	251
Totaal activa	7.114	6.278	6.221	5.914	5.831
Passiva					
Eigen vermogen	3.843	3.708	3.584	3.632	3.549
Aan komende jaren toe te rekenen baten	278	287	324	370	380
Langlopende leningen	830	750	800	770	844
Voorzieningen	239	203	214	227	228
Uitgestelde betalingsverplichtingen	67	46	34	–	–
Overige langlopende schulden	74	121	235	9	14
Kortlopende leningen	215	3	3	6	15
Crediteuren en overige schulden	1.568	1.160	1.027	900	801
Totaal passiva	7.114	6.278	6.221	5.914	5.831
Winst-en-verliesrekening					
<i>in miljoenen euro's</i>					
Bedrijfsopbrengsten	3.846	3.474	2.949	2.729	2.651
Bedrijfslasten	3.536	3.186	2.805	2.685	2.634
Bedrijfsresultaat uit operationele activiteiten	310	288	144	44	17
Incidentele baten	–	–	–	25	–
Financieel resultaat (inclusief resultaat niet-geconsolideerde deelnemingen)	44	45	30	24	26
Resultaat	354	333	174	93	43
Winstbelasting	- 157	- 112	- 142	- 12	4
Nettoresultaat	197	221	32	81	47

De cijfers van 2004 en eerder zijn niet aangepast aan IFRS.

Reizigersvervoer¹	2006	2005	2004	2003	2002
Vervoersomzet totaal in miljoenen euro's	1.696	1.592	1.489	1.417	1.342
waarvan:					
- omzet binnenlandse kaartsoorten	1.622	1.523	1.424	1.353	1.274
- omzet internationale kaartsoorten	75	69	65	64	68
Reizigerskilometers in miljoenen ²	15.414	14.730	14.097	13.848	14.288
waarvan:					
- standaardassortiment	11.498	10.962	10.577	10.535	11.028
- grote contracten (studentenkaart)	3.916	3.768	3.520	3.313	3.260
Zitplaatskilometers in miljoenen	50.167	49.737	49.500	47.100	44.900
Productiviteit:					
- reizigers per trein	135	129	122	124	128
- zitplaatsen per trein	441	436	430	420	401

Knooppuntontwikkeling en -exploitatie	2006	2005	2004	2003	2002
Retail- en horeca omzet Nederland	267	237	232	206	199
Stations voor reizigersvervoer	377	390	388	387	385
Vastgoed in ontwikkeling in m ² bruto vloeroppervlak	24.181	56.144	-	-	92.105

Personeelsbezetting	2006	2005	2004	2003	2002
Gemiddeld in mensjaren	24.334	24.712	23.084	23.201	22.985
Gemiddeld in personen	26.819	27.135	25.491	24.994	24.991
Per 31 december in mensjaren	24.961	23.626	24.794	23.403	23.156
Per 31 december in personen	27.382	26.116	27.191	25.558	25.194

Treinen per 31 december¹	2006	2005	2004	2003	2002
Elektrische treinstellen	1.881	1.877	1.883	1.836	1.748
Dieseltreinstellen	78	80	86	86	135
Getrokken materieel	870	852	833	836	949
Reizigersmaterieel totaal in rijtuigen	2829	2.809	2.802	2.758	2.832
waarvan:					
- dubbeldeksrijtuigen	1050	1.049	987	772	649
- locomotieven t.b.v. vervoer van reizigers	122	121	123	123	117

¹ Inclusief materieel gehuurd van derden.

² Indien wordt geabstraheerd voor de lijnen die NS eind 2006 niet meer concessie heeft, bedragen de reizigerskilometers 14.369 in 2005 en 15.091 in 2006.

Bruto zitplaatsen³	2006	2005	2004	2003	2002
Bruto zitplaatsen per 31 december in duizenden	250	249	242	232	228
Gemiddeld aantal zitplaatsen beschikbaar voor reizigers in duizenden	205	204	205	192	184

³ Exclusief Thalys en ICE.

Index

A

Aandelenkapitaal, 102
Accountantsverklaring, 113
Acquisitie, 82
Acquisities, 63, 64
Actuariële, 72, 78, 80, 97
Afdekkingsinstrumenten, 79
Afschrijvingen, 74, 106
AH to go, 19, 20, 54
Auditcommissie, 35, 57, 58, 59, 60

B

Bedrijfssegmenten, 79, 107, 108
Beloningsbeleid, 104, 105
Bereikbaarheid, 5, 6, 7, 8, 14, 62

C

Cashflow, 93
Centrale Ondernemingsraad, 34, 45, 58
Concessie in Groot-Brittannië, 52
Concessies, 7, 8, 9, 34, 47, 49, 50, 51, 56
Concessievergoedingen, 75
Consolidatie, 64, 72, 73
Consumentenorganisaties, 8, 30, 36, 38, 47
Corporate Governance, 35, 57, 59

D

Debiteuren, 76, 92
Deposito, 76, 92, 101
Dienstregeling, 6, 8, 30, 31, 34, 36, 38, 41, 42, 44, 47, 51, 62
Dienstverlening, 5, 6, 7, 8, 9, 15, 34, 36, 37, 42, 44, 46, 47, 51, 52, 53, 61, 62
Dividend(en), 77, 113
Duurzaam(heid), 24, 25, 45

E

Eigen vermogen, 66, 70, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 94, 101, 111
Emissiekosten, 77
Equity methode, 75
Eurofima AG, 89, 102

F

Finance lease contracten, 75
Financiële instrumenten, 72, 73, 77, 93, 100, 101
Financiële risico's, 100
Financiële vaste activa, 75, 89, 112
Fiscus, 91

G

Geconsolideerde balans, 84, 113
Geconsolideerde jaarrekening, 72, 73, 79, 82, 109, 113
Geconsolideerde kasstroomoverzicht, 93, 113
Gedragwijzigingen, 66, 79, 80
Goodwill, 74, 76, 80, 82, 88
Grondslagen voor de jaarrekening, 72, 111

H

Hay-methodiek, 105
Hedge-accounting, 73, 77
Historische aanschafwaarde, 85
Hogesnelheidstrein, 8, 21, 30, 51
Hoofddoelstellingen, 6, 7, 49
Hoofdrailnet, 7, 8, 36, 37, 47, 48, 49, 50, 61
HSA, 6, 21, 50, 51, 61
HSL-Zuid, 30, 34, 36, 50, 51, 56
IFRIC, 72
IFRS, 72, 79, 80, 82, 97, 100, 111

I

Immateriële vaste activa, 74, 88
Impairment, 64, 110
Informatie en service, 38, 39
Infraheffing, 64, 106
Insurance NV, 80, 100, 109
Intercity, 20, 21, 25, 30, 41, 42

J

Joint ventures, 72, 109
Jubileumuitkeringen, 77, 78, 96

K

Kapitaalbelasting, 77
Kasstroomgenererende eenheid, 76
Kasstroomoverzicht, 71, 93
Klantgerichtheid, 6, 7
Klantoordelen, 6, 34, 37, 38, 42
Klokkenluidersregeling, 57, 60
Knooppuntontwikkeling, 7, 45, 54
Kredietrisico, 100, 102

L

La Place, 20, 31, 54
Langlopende schulden, 100
Latente belastingen, 75
Leasebaten, 79
Lessor, 79, 89
Locov, 25, 47
Loonkosten, 63, 94

M

Marktwaaarde, 101
Materieelonderhoud, 7, 45, 48, 53
Materiële vaste activa, 65, 73, 84
Medewerkers, 6, 7, 9, 20, 30, 31, 36, 37, 38, 39,
40, 43, 44, 46, 47, 51, 53, 55, 56, 60
Medezeggenschap, 34, 36
Merseyrail, 52, 53
Milieu, 6, 25, 27, 45, 46
Missie, 51, 57
Mobiliteit, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 26, 43, 45

N

NedRailways, 6, 34, 48, 51, 52
NedTrain, 9, 31, 35, 45, 48, 49, 51
Niet uit de balans blijvende
verplichtingen, 101, 112
Northern Rail, 52, 53
NS Internationaal, 31, 42, 48, 50, 51
NS Poort, 54, 55
NS Reizigers, 45, 47, 49, 51
NS Stations, 49, 54
NS Vastgoed, 30, 46, 54, 55
NS-directie, 12, 34, 45

O

Omrekeningsverschillen, 72, 73, 94
Onderhandse leningen, 95, 100, 101
Ontmantelings- en verwijderingskosten,
73, 74
Op tijd rijden, 6, 37, 38
Openbaar vervoer, 5, 6, 9, 12, 13, 14, 15, 26,
37, 40, 61
Operating lease, 79, 101
OV-chipkaart, 8, 30, 31, 34, 36, 37, 40, 42, 45,
47, 49, 50, 54, 61
Overige bedrijfslasten, 106
OV-fiets, 49

P

Pensioen, 63, 105
Personeelsbeleid, 44, 45
PPS-concessies, 103
ProRail, 7, 8, 27, 38, 41, 45, 47, 48, 54, 61, 92

R

Raad van Commissarissen, 34, 58, 59, 60
Railinfra, 63, 65, 82
Railinfra & bouw, 7, 55, 56, 57
Railinfrastructuur, 9, 55, 56, 64, 106
Railion Benelux NV, 79, 89
Reële waarde, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 82, 85, 87,
94, 100, 101
Regionale concessies, 49, 61
Reisinformatie, 7, 19, 21, 27, 30, 34, 38, 39,
42, 47
Reisinformatiegroep BV, 89
Reizigersgroei, 7, 34, 41, 42, 52, 54, 61
Reizigersvervoer, 6, 7, 8, 36, 38, 45, 47, 48, 49,
50, 51, 57
Remuneratie, 35, 57, 58, 59
Rentebaten, 65, 75, 77, 79
Rentelasten, 65, 79
Renterisico, 100
Renteswaps, 73, 80, 100
Risicobeheersing, 57, 59, 60
Rollend materieel, 79, 100, 102, 107

S

Schone treinen en stations, 42
Serco, 48, 52
Servex, 19, 30, 31, 54
Sociale veiligheid, 7, 34, 37, 39, 40, 42, 53, 54
Spoorwegen, 68, 111
Spoorwegnet, 6, 8, 47
Spoorwegpensioenfonds, 77, 97
Spoorwegveiligheid, 40, 41, 53
Sprinter, 26, 27, 30, 41, 42
Stationsbeheer en -exploitatie, 8, 54, 55
Stationsomgeving, 9, 15, 55
Strategie, 6, 45, 52, 57
Strukton, 9, 30, 35, 43, 55, 56

T

Thalys, 6, 30, 44, 50
Toegankelijkheid, 27, 31
Treasurybeleid, 100

V

Valutakoersverschillen, 73
Valutarisico, 95, 100, 101
Vastgoedontwikkeling, 9, 54, 55
Vennootschapsbelasting, 65, 79, 91, 107
Vermogen, 66, 73, 77, 79, 89, 93, 94, 98, 112,
113
Vervangingsinvesteringen, 80
Vervoerconcessie, 8, 51
Vervoerplan, 8, 34, 38, 39, 40, 42, 47, 48
Vervoerscapaciteit, 41, 42, 51
Visie, 5, 6, 12, 14, 15, 31, 48, 57
Voorraden, 75, 91
Voorzieningen, 65, 73, 77, 92, 96, 106
Vorderingen, 73, 74, 76, 92, 102, 112
Vroegpensioenregeling, 99
VUT-uitkeringen, 77, 78
Waardevermindering, 64, 65, 72, 75, 76,
85, 96
Winstbestemming, 77, 94

Z

Ziekteverzuim, 43

NS

Postbus 2025

3500 HA Utrecht

www.ns.nl