



---

# In perspectief

---

NS Jaarverslag 2005



---

# In perspectief

---

*Het is onze ambitie om het beste spoorbedrijf van Europa te worden met betrouwbaar en klantvriendelijk reizigersvervoer per trein.*

*Daarom bundelen wij onze inspanningen rond één missie: meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel vervoeren via aantrekkelijke stations.*



# In 't kort

NS vervoert dagelijks in Nederland meer dan een miljoen reizigers met 5.000 treinritten over 2.800 km spoor. Het bedrijf beheert ook 390 stations en ontwikkelt deze knooppunten van openbaar vervoer. Samen met partners in Duitsland, België en Frankrijk vervoert NS haar klanten ook naar belangrijke steden in Europa. NS-dochter NedRailways verzorgt met partner Serco reizigersvervoer in Groot-Brittannië: in totaal 300.000 reizigers per dag via 541 stations.

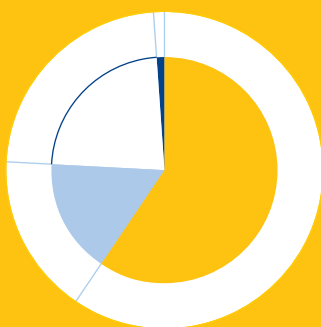
## Kerncijfers

	2005	2004
Netto-omzet (in miljoenen euro's)	3.255	2.711
Bedrijfsresultaat (in miljoenen euro's)	292	144
Nettoresultaat (in miljoenen euro's)	219	32
Investeringen in (im)materiële vaste activa (in miljoenen euro's)	371	332
Rendement (ROI)	4,2%	0,6%
Vervoersomvang (in miljoenen reizigerskilometers)	14.730	14.097
Punctualiteit (treinen op het hoofdrailnet die op tijd aankomen of met een vertraging < 3 minuten)	84,7%	86,0%
Personeel (fte ultimo)	23.626	24.794

## Klantoordeel (% groter of gelijk aan 7)

	2005	2004
Algemeen oordeel reizen per trein	67%	65%
Op tijd rijden	40%	39%
Informatie bij ontregeling in de trein	47%	45%
Informatie bij ontregeling op het station	48%	48%
Sociale veiligheid in de trein	75%	72%
Sociale veiligheid 's avonds op het station	50%	45%
Zitplaatscapaciteit in de trein	76%	76%
Reinheid in de trein	55%	53%
Reinheid op het station	52%	50%

### Opbrengsten per segment



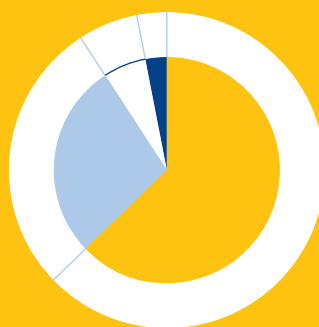
- Reizigersvervoer
- Knooppuntontwikkeling en -exploitatie
- Bouw
- Overige activiteiten

### Opbrengsten reizigersvervoer



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

### Investeringen per segment



- Reizigersvervoer
- Knooppuntontwikkeling en -exploitatie
- Bouw
- Overige activiteiten

## Segmentatie naar activiteiten

NS is actief in drie segmenten: reizigersvervoer, knooppuntontwikkeling en -exploitatie en bouw. NS Commercie ontwikkelt de commerciële strategie voor zowel de segmenten reizigersvervoer als knooppuntontwikkeling en verzorgt voor het reizigersvervoer in Nederland de marketing en sales.

- ➔ Binnen het segment reizigersvervoer is NS Reizigers verantwoordelijk voor de uitvoering van het vervoer binnen Nederland. NedTrain verzorgt het onderhoud van de treinen. NS Internationaal is belast met het grensoverschrijdende reizigersvervoer. NS-dochter NedRailways verzorgt reizigersvervoer per trein in het buitenland.
- ➔ Binnen het segment knooppuntontwikkeling verzorgt NS Stations het beheer en de exploitatie van de Nederlandse stations en neemt NS Vastgoed de ontwikkeling rond deze stations voor haar rekening. NS Stations is daarnaast belast met de uitvoering van de verkoop- en serviceactiviteiten op de Nederlandse stations.
- ➔ Binnen het segment bouw werkt NS-dochter Strukton; het bedrijf neemt een leidende positie in op de spoorbouw- en onderhoudsmarkt.

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 drs C.A.M. de Boo (NS Vastgoed), mevrouw drs P.G. Boumeester (NS Reizigers), ir P.H.J. Geurts (NS Commercie), N. Groot (NS Stations), drs J.P.B. Huberts (NedTrain) en ir M.C.J. van Roozendaal (NS Internationaal). Tevens zijn drs M.J. Noy (OV-chipkaart en poortjes) en mr J. Ringeling (Human Resources) lid van de NS-groepsraad.

NS sponsort literatuur via de Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek (CPNB). Daaronder vallen acties als 'Tijd voor Lezen' en de Publieksprijs voor het Nederlandse boek.

NS is Partner in Sport en ondersteunt van 2005 tot en met 2008 de activiteiten van NOC\*NSF, op het gebied van zowel topsport als breedtesport. Hoogtepunten zijn de Olympische Winterspelen in Turijn (2006) en de Olympische Zomerspelen in Beijing (2008).



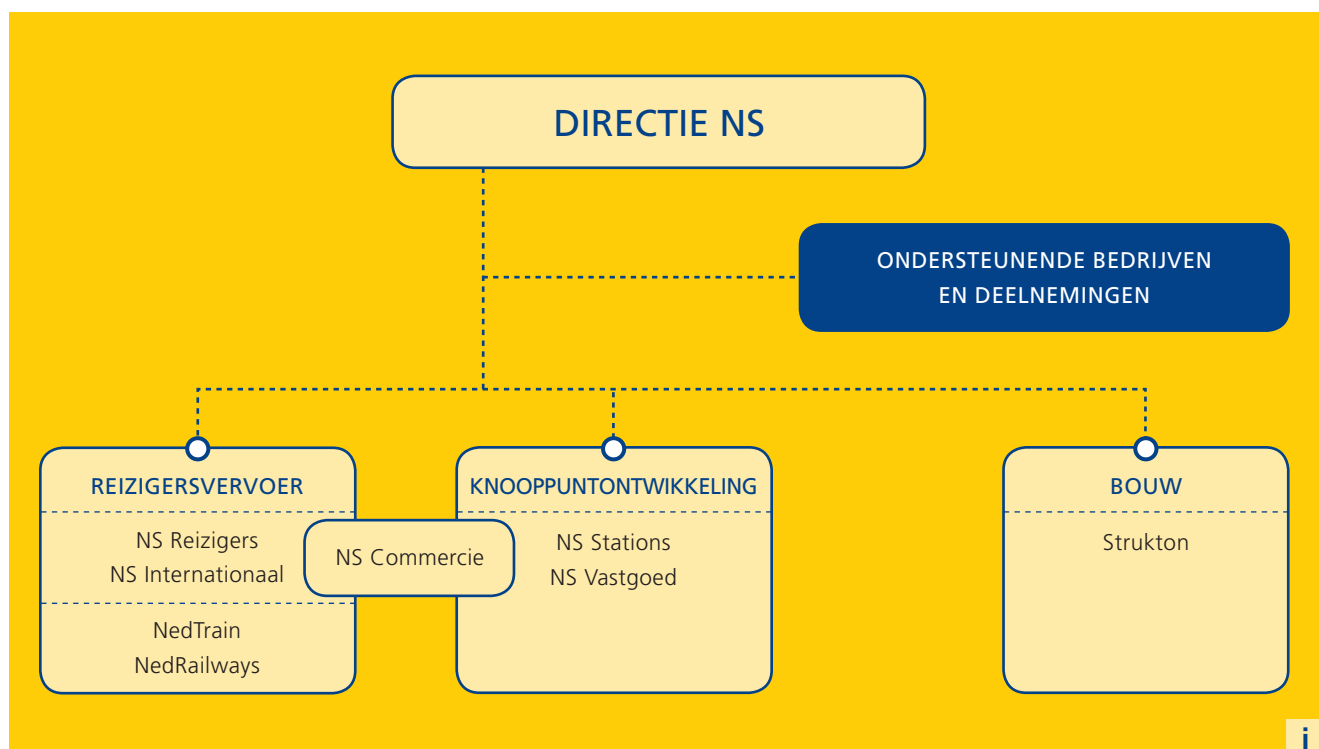
*Onze klanten staan voor ons centraal. Of het nu gaat om forensen in de spits of reizigers die in de daluren op stap gaan, de reis moet plezierig en zorgeloos verlopen.*

---

Openbaar vervoer is een onmisbare schakel in de mobiliteit. Met alleen al in Nederland meer dan een miljoen treinreizigers per dag speelt NS een belangrijke rol in de samenleving.

De vijf hoofddoelstellingen bij het realiseren van onze missie zijn:

- 1 ➔ op tijd rijden
- 2 ➔ informatie verstrekken en service verlenen
- 3 ➔ bijdragen aan sociale veiligheid
- 4 ➔ voldoende vervoerscapaciteit creëren
- 5 ➔ zorgen voor schone treinen en stations





# In essentie: onze strategie

## Wat is onze visie?

- ➔ NS is van essentieel belang voor de bereikbaarheid en leefbaarheid van Nederland. Het spoor, de weg en het water vormen de slagaders van de samenleving. Zij moeten ervoor zorgen dat Nederland mobiel en vitaal blijft. NS heeft hierin een belangrijke maatschappelijke betekenis, als commerciële dienstverlener in reizigersvervoer per spoor en in de ontwikkeling van aantrekkelijke stationsgebieden.
- ➔ NS is een toonaangevende speler in Europa. In de liberaliserende EU-markt wil NS met internationale partners expertise uitwisselen en verzilveren, om – over de landsgrenzen – onze reizigers van dienst te zijn en groei mogelijk te maken.

## Waar staan wij?

- ➔ Wij bevinden ons in een wereld die volop in beweging is. Klant en samenleving roeren zich: zij verlangen en wij bieden hen kwaliteit, mobiliteit, ruimte, veiligheid en bewegingsvrijheid. Nieuwe technieken helpen daarbij. Maken hogere snelheden mogelijk. Snellere informatie en verkoop. En meer reisgemak en veiligheid dankzij OV-chipkaart en poortjes. Stations gaan daarbij steeds meer mogelijkheden bieden voor ontspanning, consumptie en entertainment.
- ➔ Wij realiseren ons dat wij ons werk verrichten op het drukst bereden spoorwegnet van Europa, met de nodige achterstanden in het onderhoud. Een extra kwaliteitsimpuls is nodig om hier 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.

## 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 verder op orde, maakte ons bedrijf financieel gezonder en zorgde voor groei in het aantal reizigers en voor groei van de dienstverlening en bedrijvigheid op de stations. Wij houden deze koers vast omdat deze de basis van onze dienstverlening is. Daarbij realiseren wij ons dat er op bepaalde onderdelen nog het nodige verbeterd moet worden.
- ➔ NS wil in de toekomst, nog meer dan nu, een klantgeoriënteerde en betrouwbare dienstverlener zijn op het gebied van reizigersvervoer én de ontwikkeling van knooppunten. Een commerciële partij met een belangrijke publieke betekenis, die reizen van deur tot deur regisseert, de treinreis verzorgt en in steeds nauwere samenhang daarmee knooppunten van (openbaar) vervoer exploiteert. Zodanig, dat de trein een aantrekkelijk alternatief is naast de auto en een groeiende bijdrage levert aan de bereikbaarheid.

En ook zo dat de grote stations zich in hun omgeving kunnen ontwikkelen tot het kloppend hart van de stad. Een plek van aankomst en vertrek, waar het ook goed wonen, werken en recreëren is.

- ➔ 70% of meer van onze klanten geeft ons straks minimaal een rapportcijfer 7 of hoger. Het NS van de toekomst is daarmee een essentiële schakel in de mobiliteit van Nederland en tegelijk een toonaangevende speler in Europa. Hierdoor en op basis van het realiseren van ambitieuze, operationele doelen willen wij onze concessie voor het Nederlandse hoofdrailnet in 2015 verlengen.
- ➔ Als onderneming met de ambitie om de beste van Europa te worden, streven wij ernaar te behoren bij de betere werkgevers van Nederland. Om te kunnen blijven investeren in groei en kwaliteit is een rendement op onze investeringen (ROI) van ten minste 7% na belasting noodzakelijk.

## Sterkten

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

## Zwakten

- Laag financieel rendement van reizigersvervoer per trein
- Randvoorwaarden aan het einde van deze Vervoerconcessie-periode voor het hoofdrailnet (personeel, materieel, systemen) nog in ontwikkeling
- Afhankelijkheid van de infrabeheerder

## Kansen

- Toenemend belang van spoorvervoer voor mobiliteit en bereikbaarheid
- De ontwikkeling van enkele grote stations
- Liberalisering van het spoorvervoer en internationalisatie

## Bedreigingen

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

Continuïteit door continue verbetering, in aller belang



## Inhoud

In gesprek	4
In ontwikkeling	8
In balans	14
In de toekomst	22
In vogelvlucht	30

# In gesprek met de NS-directie

Groei bepaalde het beeld van NS in 2005. Groei in de reizigersaantallen en de financiële resultaten.

Dat gaat hand in hand met verbeterde kwaliteit en hogere productiviteit. Aad Veenman, Bert Meerstadt en Marcel Niggebrugge blikken terug op de resultaten. Zij vinden de groeicijfers en resultaten veelzeggend. NS kan hierdoor blijven investeren in verbeteringen waar de samenleving om vraagt.

Welke beeld bepaalt het afgelopen jaar?

→ **Aad** > "Wij hebben de wind vol in de zeilen. Met zowel groei in klanten, als vooruitgang in prestaties. Ondanks lastige omstandigheden als de verbouw van grote stations en veel onderhoud. Dat meer reizigers desondanks voor NS kiezen, is het allerbelangrijkste. Dit is mogelijk dankzij de inzet van alle medewerkers."

→ **Bert** > "Dat het bedrijf weer groeit is het beste bewijs dat het beter gaat. Verder stijgen de klant-oordelen praktisch over de hele linie, ook het oordeel over de prijs-kwaliteitverhouding."

Aad Veenman  
Bert Meerstadt  
Marcel Niggebrugge



## 'We hebben de wind vol in de zeilen.'

→ **Marcel** > "Wij werken efficiënter en goedkoper. Daarom hebben wij niet alle kostenstijgingen in onze tarieven hoeven doorberekenen. Vooral onze indirecte kosten dalen en we kopen slimmer in. Het financiële resultaat van NS is in het afgelopen jaar flink verbeterd."

→ **Aad** > "NS heeft een sterk financieel fundament nodig om te kunnen investeren in de verbeteringen waar onze klanten om vragen. Er is wel eens discussie over de hoogte van het rendement dat wij moeten halen, maar uiteindelijk slaat Nederland klinkende munt uit onze successen op dit punt. Alles wat we als financieel resultaat behalen ploegen we linksom of rechtsom weer terug in de samenleving."

### Waar staat NS nu?

→ **Bert** > "In de basis is de dienstverlening aan de klant op orde, op het gebied van service en informatie en onze behandeling van ontregelingen hebben wij nog het nodige te verbeteren. Daar werken we hard aan."

→ **Aad** > "Onze klanten moeten gaan merken dat wij een echte dienstverlener willen zijn. Dat moet je ook in de klantoordelen terug gaan zien."

→ **Bert** > "Belangrijk is ook duidelijk te zijn in je beloftes. Waar mag de klant op rekenen en welke oplossingen zijn er als wij onverhoopt niet kunnen leveren? Daarom hebben wij dit jaar na overleg met de consumenten-organisaties een Reizigershandvest NS opgesteld. Wij gaan daarin op onderdelen – bijvoorbeeld bij geld terug bij vertragingen – verder dan het Europees Reizigershandvest dat de spoorwegondernemingen in Europa zijn overeengekomen."

→ **Marcel** > "Een aantal jaren geleden beloofden we twee miljard te investeren in vernieuwing en modernisering van onze treinen. Die belofte zijn wij in 2005 nagekomen met de bestelling van een hele serie Sprinters en de renovatie van de Koploper."

→ **Bert** > "Zo hebben we weer meer zitplaatsen om een groeiend aantal klanten comfortabel te vervoeren. Klanten vinden moderne treinen belangrijk; zij helpen in

panels mee met de ontwikkeling van die treinen en geven hoge rapportcijfers aan de treinen die instromen. En vergeet de stations niet. Die krijgen meer elan. Het is er beter, leuker en veiliger geworden."

→ **Aad** > "Ook in de treinen trouwens. Het nieuwe boetebeleid heeft het aantal zwartrijders sinds oktober 2005 bijna gehalveerd. Er is veel minder gedoe in de trein met mensen die geen kaartje hebben."

### Zet deze groei door?

→ **Aad** > "Alle voortekenen zijn gunstig. In onze prognoses hielden wij rekening met een reizigersgroei van 2%, nu blijkt die het dubbele. Het is belangrijk voor de reis van de klant dat het overige openbaar vervoer ook groeit."

→ **Bert** > "We moeten meer mensen inspireren om in de daluren te gaan reizen, wanneer er nog meer dan voldoende capaciteit is."

→ **Aad** > "Ook aan de randen van de spits zijn er mogelijkheden om meer klanten te werven en dan ook een verdere bijdrage te leveren aan de vermindering van het fileprobleem."

→ **Bert** > "De files worden langer, de steden lastiger bereikbaar. Treinreizigers komen direct in het hart van de stad, hoeven daar hun auto niet kwijt en vermijden hoge parkeertarieven. Dat verklaart dat ook zakenreizigers nu vaker voor de trein kiezen, in plaats van voor de auto. NS biedt hun het beste alternatief."

→ **Marcel** > "Nederland loopt vast, de samenleving wil oplossingen, een groeiend NS pakt de handschoen op. Ik zie overigens niet alleen groei binnen het reizigersbedrijf, maar ook in de stations- en bouwactiviteiten."

→ **Bert** > "Op en rond de stations is de afgelopen periode veel in gang gezet om het vestigingsklimaat aantrekkelijker te maken, de sfeer te verbeteren en het wachten te veraangemen. Wij proberen de stations en hun omgeving zo goed mogelijk in te richten. Via vastgoedontwikkelingen werken wij aan een goede balans tussen wonen, werken en recreëren."



➔ **Aad** > “Dat komt het verblijfsklimaat ten goede. Bijvoorbeeld rond Den Haag Hollands Spoor is de sociale veiligheid hierdoor nu al verbeterd.”

➔ **Bert** > “We bedienen de meest gehaaste klanten van Nederland en dat zijn er elke dag meer. Sterke merken staan dan ook in de rij om zich op de stations te vestigen. Kijk naar onze AH to go, dat gaat geweldig goed. Binnenkort openen wij La Place-restaurants op de stations. Daarmee koppelen wij een van de succesvolste restaurantformules van dit moment aan NS.”

### En de internationale activiteiten van NS?

➔ **Aad** > “In Europa gaat de liberalisering van de spoorwegmarkt gestaag verder. Definitieve besluiten moeten nog worden genomen, maar alle seinen voor een open markt voor het reizigersvervoer op termijn van enkele jaren staan op groen. De internationale activiteiten van NS moet je in die context plaatsen.”

➔ **Marcel** > “Nu nationale grenzen vervagen, is het belangrijk dat NS een slagvaardige, internationale speler wordt. Via onze dochter NedRailways leren wij van internationale aanbestedingen. Zo stomen wij NS klaar voor de Europese markt. Zonder dat dit ten koste gaat van onze Nederlandse activiteiten. De huidige twee concessies van NedRailways – Merseyrail en Northern Rail – dragen positief bij aan de winst van NS.”

➔ **Bert** > “Het leidt ook tot interessante uitwisselingsprogramma’s tussen de medewerkers van de Engelse en Nederlandse bedrijven. Dat vergroot de creativiteit en maakt de mensen breder inzetbaar. Overigens zien wij niet alleen groei bij onze activiteiten in Nederland en Engeland, wij verwelkomen in 2005 ook meer reizigers in onze internationale treinen. NS Internationaal krijgt de zaken op orde, met succesvolle verkoopacties, een verdubbeling van de verkoop via internet en daling van de kosten.”

### Waar liggen nu de prioriteiten?

➔ **Aad** > “Goed luisteren naar wat de samenleving en onze klanten van ons verwachten. Reizen en ontmoeten, keuzes hebben: dat willen onze klanten en dat moeten wij vertalen in onze dienstverlening. Eenvoudig is dat niet. We hebben ruim een miljoen klanten per dag met evenzoveel wensen. Wij kunnen ook niet alles alleen en hebben niet alles op het spoor in eigen hand. Maar in de kern is dit wel waar het om gaat. Maatschappelijk verantwoord ondernemen *pur sang*.”

➔ **Bert** > “We werken momenteel hard aan de verbetering van het gastheerschap in de trein en op het station. Het goede is dat medewerkers zelf nagaan hoe zij voor de klant de functie van gastheer of gastvrouw het beste kunnen vervullen. Wij ondersteunen hen via training en coaching. Conducteurs worden bijvoorbeeld via het programma ‘Laat je zien, laat je horen’ al gestimuleerd om vaker door de trein te lopen en meer informatie te verschaffen.”

➔ **Marcel** > “Je zou willen dat sommige basisvoorwaarden wat sneller worden ingevuld, zoals de informatiesystemen die zo vitaal zijn voor de dienstverlening aan de klant.”

➔ **Bert** > “Voor de klant gaat het er ook om of zijn reis van deur tot deur soepel verloopt. In de positionering van het openbaar vervoer versus de auto gaat het er vooral om dit goed te regisseren. Daarom stimuleren wij dat trein en voor- en natransport naadloos op elkaar aansluiten. In 2006 gaan wij hiervoor met onze partners in de vervoerketen nieuwe initiatieven ontplooiën.”

➔ **Aad** > “Aansluitingen vragen dat alle openbaar vervoer – dus ook de treinen – binnen een redelijke marge op tijd rijdt. Wij moeten daarom werken aan verdere verbetering van onze punctualiteit. Onder meer via de dit jaar ingerichte *Room for Improvement* waar onze medewerkers dagelijks voorstellen voor verbeteringen doen.”

## ‘Nederland loopt vast, de samenleving wil oplossingen, een groeiend NS pakt de handschoen op.’

➔ **Marcel** > “Bij dit alles zien wij ook dat wij ons werk moeten doen op een hoogbelaste, kwetsbare infrastructuur. Als op een winterdag de wissels bevriezen, krijg je een massale vraag naar informatie. Wij zijn op zo’n moment nog onvoldoende in staat om iedereen heel snel goede antwoorden te geven.”

➔ **Bert** > “Wij evalueren nu alle calamiteiten van de afgelopen periode. Wij willen leren hoe en waar wij het beter kunnen doen. Zorg voor de klant is juist in de situatie dat het niet goed loopt, van groot belang.”

### Wat gaat de komende periode het verschil maken?

➔ **Marcel** > “De grote projecten die komend jaar veel aandacht vragen zijn: de opzet van een volledig nieuwe dienstregeling met ingang van 2007, de voorbereiding van onze hogesnelheidstreinen voor de HSL-Zuid en de komst van de OV-chipkaart en de poortjes.”

➔ **Aad** > “Met de nieuwe dienstregeling maken wij ons vervoer gemakkelijker en betrouwbaarder. De huidige dienstregeling, die inmiddels 35 jaar oud is, heeft het einde van zijn mogelijkheden bereikt. Groei in zowel het reizigers- als goederenvervoer maakt een nieuwe opzet dringend nodig.”

➔ **Bert** > “Via de HSL-Zuid bereiken wij vanaf 2007 op tal van trajecten snellere reistijden. Wie gaat er nog met de auto als je Rotterdam-Schiphol in twintig minuten per trein kunt doen, terwijl je je laatste e-mails verwerkt?”

➔ **Aad** > “Dat einddoel is en blijft fantastisch, ook al kunnen wij in 2007 nog niet direct met onze nieuwste treinen over de lijn gaan rijden.”

➔ **Bert** > “In 2006 brengen wij de OV-chipkaart en de poortjes een stap dichterbij. In het voorjaar testen wij het nieuwe systeem op de Hoekse Lijn. Eerst zetten wij het bestaande kaartassortiment met bijbehorende tarieven op de OV-chipkaart; daarnaast introduceren wij op proef nieuwe mogelijkheden zoals ‘reizen op saldo’. Geleidelijk aan komen er op de OV-chipkaart nog meer nieuwe mogelijkheden.”

➔ **Aad** > “NS innoveert ook op kleinere schaal. Om de sociale veiligheid te verbeteren houden wij een proef met intelligente camera’s in de trein. Ook werken wij aan nieuwe, dynamische reisinformatiesystemen in de trein en met draadloos internetten op het station en in de trein.”

➔ **Marcel** > “Zo worden in alle bedrijfsonderdelen nieuwe, slimme dingen uitgevonden, die de klant voordelen bieden en de efficiency van het bedrijf bevorderen.”

### En verder?

➔ **Marcel** > “Ik zoek nog naar een oplossing voor de hoge kosten door het spitsuurprofiel, waar nu al onze vervoerscapaciteit op is ingericht. Dure treinen die alleen tijdens de spits goed bezet zijn, zijn niet eenvoudig rendabel te krijgen.”

➔ **Bert** > “Wat mij betreft gaat NS meer werk maken van zijn rol als dé verbindende factor in de samenleving. NS kan stimuleren dat alle middelen in de vervoerketen goed op elkaar aansluiten. Met parkeerplaatsen, verblijfsruimtes en winkels. Zodat reizen overal en altijd soepel en comfortabel is, met en zonder de auto.”

➔ **Aad** > “De ambitie is het beste spoorbedrijf van Europa te worden. Een ondernemende, efficiënte en innovatieve dienstverlener. Waarmee ik maar wil zeggen: zo’n bedrijf zijn wij nog niet, maar wij zijn wel onderweg.”

Utrecht, 14 februari 2006

**De Directie**

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



# In ontwikkeling

Meer reizigers. Een hoger rapportcijfer van onze klanten. Een tegenvallende punctualiteit, maar wel vooruitgang geboekt op andere hoofddoelstellingen.

Kosten beheerst en het financiële resultaat sterk verbeterd.

NS maakt, na een herstelfase van drie jaar, een snelle ontwikkeling door. De resultaten van 2005 geven het aan. Het perspectief: een gewaardeerde, efficiënte dienstverlener in mobiliteit en bereikbaarheid. Die een goede prijs-prestatieverhouding combineert met een klantgerichte aanpak. En die, met een op groei georiënteerde strategie, klaar is voor de toekomst.

In de tien jaar tussen de verzelfstandiging van de onderneming (1995) en het eerste jaar (2005) van de Vervoerconcessie die tot 2015 loopt, is NS niet alleen in financieel opzicht een gezonder bedrijf geworden; het bedrijf is stap voor stap klaargemaakt voor een nieuwe toekomst.

Wij slagen er steeds beter in om veilig, stipt en comfortabel vervoer aan te bieden. Daardoor verwelkomen wij nu meer reizigers, die ook in samenwerking met andere partijen, een aantrekkelijke reis van deur tot deur kan worden aangeboden. Waarmee wij een antwoord bieden op het groeiende probleem van de bereikbaarheid in ons land.

## Elkaar ontmoeten

Mensen willen bewegingsvrijheid. Om elkaar te kunnen ontmoeten. Om te communiceren. Daarbij lijken twee werelden te ontstaan. Een 'virtuele' wereld, waarin wij via de informatietechnologie steeds sneller en makkelijker met elkaar communiceren. En een fysieke, waarin wij vaker vastlopen en echt contact almaar moeizamer wordt. Files zijn al bijna een 'normaal' fenomeen: één regendag en Nederland staat vast. Doordeweeks, maar soms ook in het weekend. Desondanks blijft het wegverkeer groeien: in 2005 met 5,7%. Waardoor elkaar ontmoeten in de praktijk weer moeilijker wordt.

NS stelt daar, als grootste personenvervoerder van Nederland, een reëel alternatief tegenover. Voor verschillende doelgroepen slagen wij er steeds beter in om een aantrekkelijke reis te verzorgen. Uiteraard zijn wij sterk in het vervoer van stad naar stad. Door steeds meer de combinatie met andere (openbare) vervoervormen te leggen, maken wij ook soepeler deur-tot-deurvervoer mogelijk.

## NS en dienstverlening

Naarmate de kwaliteit beter op orde is en het bedrijf financieel gezonder, ontwikkelt NS zich tot een klantgerichte dienstverlener op het gebied van reizigersvervoer en de ontwikkeling van knooppunten.

Grote stations worden het kloppend hart van de stad waar het goed wonen, werken en recreëren is.







Langzaam maar zeker bieden wij meer capaciteit, meer comfort, meer stations en meer frequentie.

De auto vervangen, dat is niet ons toekomstbeeld. Maar wél een structurele bijdrage aan bereikbaarheid, om zo de ontmoeting te vergemakkelijken. Op locatie, of in een aangenaam en gemakkelijk toegankelijk station.

#### Gezamenlijk van deur tot deur

Samen met tram, bus en taxi 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 en ketenvoorzieningen op stations zichtbaar, hetgeen de keuze voor een reis op maat vergemakkelijkt en veraangenaamt. De actuele vertrektijden zijn op 83 grotere stations *online* beschikbaar.

Ook de aansluiting met andere vervoervormen heeft daarbij de aandacht. Zo investeren NS en ProRail in meer en betere fietsstallingen, die NS – steeds vaker geautomatiseerd – exploiteert en waarvan druk gebruik wordt gemaakt. In samenwerking met Q-Park bieden wij treinreizigers korting aan op de tarieven van parkeerterreinen en -garages in stationsomgevingen. Samen met partners verbeteren wij in tal van gemeenten de parkeerterreinen bij zowel grote als kleine stations.

#### Stations om bij stil te staan

Onze stations veranderen, inmiddels voor iedereen merkbaar, in aangename ontmoetingsplekken, waar meer mogelijk is dan ooit. En waar eigentijdse dienstverlening

aanwezig is, die aansluit bij de mobiliteits- en ontmoetingsbehoeften van vandaag. Zoals vergaderfaciliteiten, werkruimtes, draadloze internetverbinding, zeer succesvolle retail (met AH to go voorop) en nieuwe horecaconcepten, zoals De Tijd op Utrecht Centraal. Door bewezen succesformules als La Place op drukke stations te vestigen, combineren wij het beste van twee werelden. Naast de bouw en exploitatie van kantoorruimtes op en om stations, is in 2005 ook de bouw van de eerste appartementencomplexen voor de verkoop van woningen bij stations gestart. Bewoners maken het stationsgebied nog aantrekkelijker als ontmoetingsplek, vervoerknooppunt en verblijfsruimte. Kortom: als plek om bij stil te staan.

#### De reis gemakkelijker en aangener maken

Als opmaat voor een compleet nieuwe dienstregeling vanaf 2007 bedienen wij al in de dienstregeling 2006 vijf nieuwe stations, te beginnen met Den Haag Ypenburg en Arnhem Zuid. Wij verhogen de rijfrequentie tussen Rotterdam en Den Haag. Ook nemen wij begin 2006 de zogenoemde 'Utrechtboog' in gebruik: reizigers kunnen dan vanaf Eindhoven rechtstreeks van en naar Schiphol reizen, zonder over te hoeven stappen in Duivendrecht of Utrecht. KLM beëindigt daarmee ook de lijndienst Eindhoven-Schiphol.

Het nieuwe boetebeleid (geen geldig plaatsbewijs is altijd € 35 boete plus de ritprijs) werpt vruchten af.

Onderzoek toont aan dat het aantal reizigers dat zonder vervoerbewijs in de trein plaatsneemt, in het eerste kwartaal van invoering sinds oktober 2005 met ruim 40% is afgenomen. Mede hierdoor gaat de sociale veiligheid in



de treinen verder omhoog, omdat juist zwartrijders vaak de bron van onregelmatigheden zijn. In de toekomst maakt de OV-chipkaart het reizen nóg makkelijker en veiliger. Met één kaart krijgen reizigers straks toegang tot de stations en kunnen zij gebruikmaken van alle vormen van openbaar vervoer.

In 2005 is veel aandacht besteed aan informatievoorziening, zowel op de perrons als in de treinen. Maar nog steeds niet genoeg. In 2006 krijgt dit onderdeel van ons functioneren daarom alle prioriteit. Onderzoek toont aan dat reizigers altijd willen weten waarom een trein is vertraagd en de dienstregeling tijdelijk is gewijzigd.

### Verder kijken dan Nederland alleen

Door in het buitenland te ondernemen leren wij nog beter om te gaan met concurrentie en internationale aanbestedingen. In Groot-Brittannië exploiteert onze dochteronderneming NedRailways, samen met partner Serco, de Merseyrail-concessie rond Liverpool (sinds 2003) en de Northern-concessie (Leeds, Sheffield, Manchester en Newcastle; sinds december 2004). Met in totaal 300.000 reizigers per dag en 5.700 medewerkers is de combinatie Serco-NedRailways de in grootte zevende partij op de geliberaliseerde Britse spoorwegmarkt. In 2005 droegen de buitenlandse activiteiten positief bij aan het resultaat van NS. Het is onze ambitie om door te groeien op de internationale markt om zo de positie van ons bedrijf in Europees verband te versterken.

### Klanten kiezen voor NS

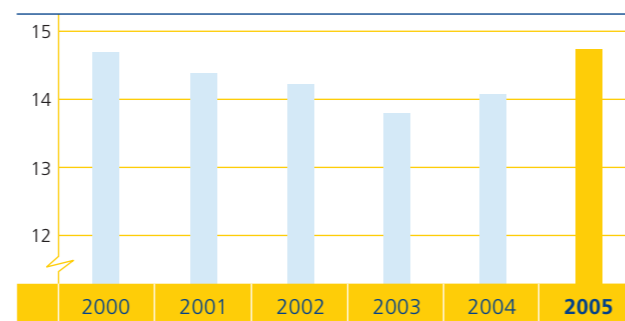
Naarmate wij meer te bieden hebben, slagen wij er steeds beter in om ook proactief nieuwe klanten te werven. Ter gelegenheid van het 30-jarig bestaan van Kruidvat verkochten we, via alle Kruidvat-vestigingen, massaal NS-dagkaarten. Uiteraard tegen een Kruidvat-voordeelprijs en vooral bedoeld voor mensen die kennis wilden maken met reizen per trein. Onderzoek toont aan dat dat is gelukt: voor een kwart betrof dit klanten die anders niet de trein hadden genomen.

Samen met Joop van den Ende Producties verkochten wij 266.000 totaaltickets voor de musicals Mamma Mia! en The Lion King: een toegangskaartje voor de show, plus een OV-ticket vanaf elk station in Nederland.

Van de NS Lentetoer (één dag onbeperkt reizen voor twee personen voor € 35) werden 55.000 kaartjes verkocht, van de soortgelijke NS Herfsttoer 67.000.

In onze marketingstrategie leggen wij nu meer nadruk op een positieve beleving van de gehele treinreis in plaats van op het vervoer van A naar B. Dat kan, omdat de waardering voor de treinreis bij onze klanten in de laatste jaren is gestegen – wat allerm minst betekent dat wij niet naar nog betere waarderingcijfers blijven streven. Klanten werven en behouden heeft ook alles te maken met professioneel relatiebeheer. Het contract met een van onze grootste klanten, dat voorziet in reizen per trein voor medewerkers, werd verlengd. Wij hebben de gelegenheid aangegrepen om alle collectieve contracten met bedrijven en organisaties onder de loep te nemen, transparanter en klantgerichter te maken. Daarmee gaan wij in 2006 verder acquireren.

Reizigersvervoer Nederland in miljarden reizigerskilometers



### Internationaal weer op de rails

Het internationale reizigersvervoer per trein van en naar Nederland maakte moeilijke jaren door. Na een periode van stagnatie werd in 2005 groei gerealiseerd: meer reizigers, 4% meer omzet. Dat is mede het gevolg van de publiekscampagne 'Treinstad', waarin reizigers op de mogelijkheid werd gewezen een aantal Europese steden voordelig met de trein te bereiken. In 2005 is het kopen van internationale treintickets via de website van NS Internationaal bevorderd en gegroeid van 5% naar 10% van het totaal. NS Internationaal en de High Speed Alliance (HSA, het samenwerkingsverband tussen NS en KLM) zullen in 2006 één bedrijf vormen en in Amsterdam gezamenlijk de exploitatie van de HSL-Zuid voorbereiden.





# In balans

Voeling houden met wat er leeft. Daar gaat het ons om. Mensen, milieu en maatschappij: daar zijn wij onlosmakelijk mee verbonden. Als zelfstandige, commerciële dienstverlener met een groot publiek belang onderhoudt NS relaties met alle groepen uit de samenleving.

Onze publieke functie is, voor wat betreft het reizigersvervoer per spoor, verankerd in de verkregen concessie voor het Nederlandse hoofdrailnet, die tot 2015 loopt. Ons beleid is natuurlijk gericht op continuïteit voor een langere termijn. Vervoersprestaties en financiële resultaten, zijn daarvoor belangrijk, voor onze klanten, voor de overheid – als concessieverlener en aandeelhouder – en dus ook voor ons. Net zo belangrijk zijn de duurzame effecten van ons werk op de welvaart en het welzijn van de wereld om ons heen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen pur sang. Die balans, daar gaat het uiteindelijk om.

Onze besluiten zijn gebaseerd op klant-, markt- en bedrijfseconomische overwegingen, maar wij wegen de maatschappelijk effecten voortdurend mee. Veiligheid en milieu, ruimte-efficiency en omgevingseffecten, efficiënte werkgelegenheid en bereikbaarheid voor iedereen in het land zijn daarbij belangrijke parameters.

## Midden in de maatschappij

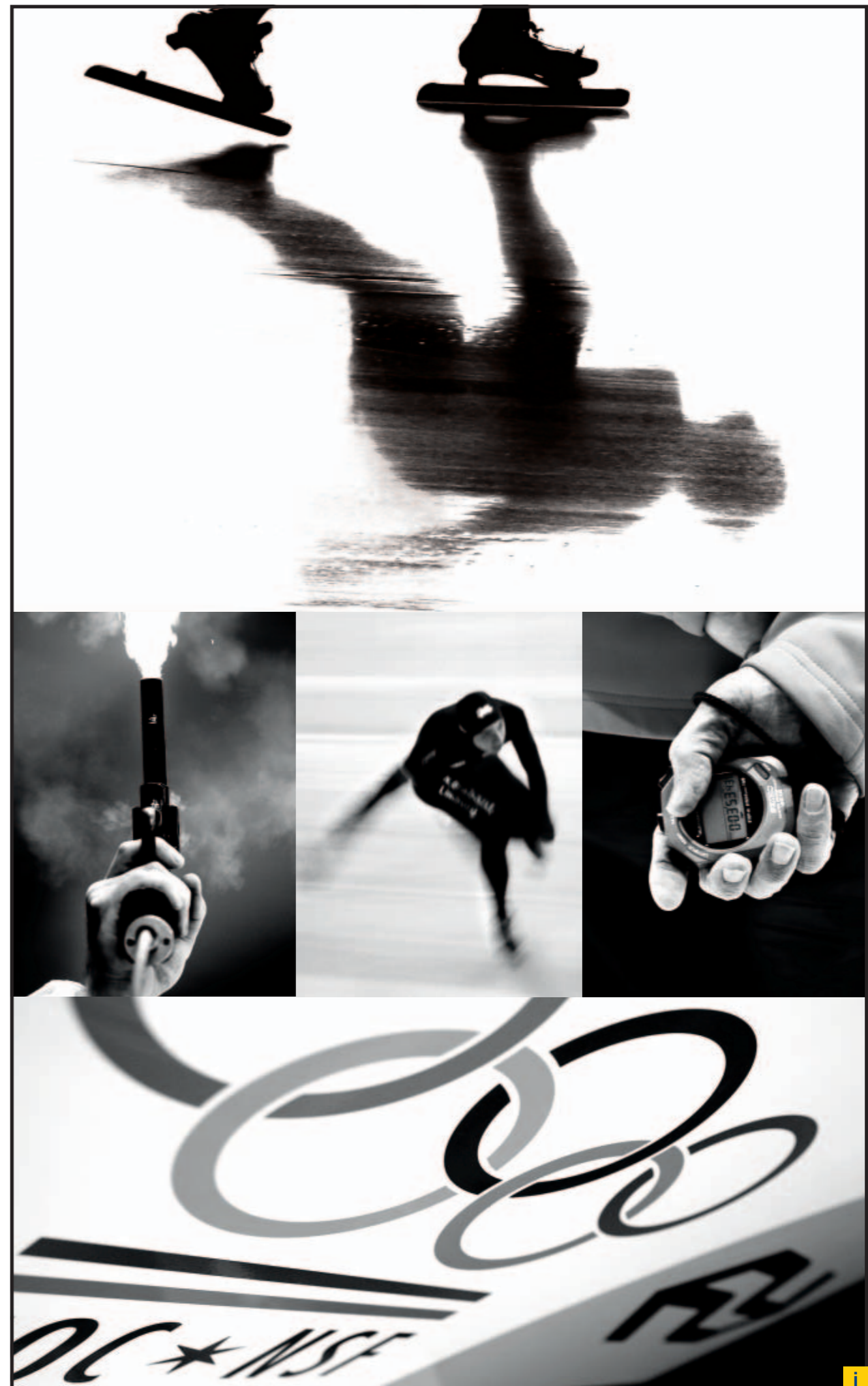
De maatschappij verandert snel. Het handhaven van orde en de sociale veiligheid in het openbaar vervoer vragen meer aandacht. De vergrijzing van de bevolking heeft gevolgen voor toegankelijkheid en serviceverlening. Stapsgewijs maken wij onze treinen en stations gemakkelijker toegankelijk voor iedereen. Verder groeit de mobiliteit. Nederland dreigt dicht te slibben. De fijnstofproblematiek houdt velen bezig. In het algemeen nemen de zorgen over het milieu en de beschikbaarheid van energiebronnen weer toe.

Door die veranderingen krijgen mensen nieuwe wensen en verwachtingen. NS ziet ze. En NS neemt haar verantwoordelijkheid ten aanzien van deze vraagstukken. Zo oefenen de diverse stationslocaties een grote aantrekkingskracht uit op groepen hangjongeren, die soms overlast en sociale onveiligheid veroorzaken. Door te investeren in het terugdringen van de onveiligheid, in service en toegankelijkheid vergroot NS de aantrekkelijkheid van het railvervoer voor brede groepen uit de samenleving.

Het railvervoer levert een lage milieubelasting en NS spant zich al sinds jaar en dag in om die nog verder te verlagen.

## NS en NOC\*NSF

NS is Partner in Sport van NOC\*NSF en ondersteunt van 2005 tot en met 2008 de activiteiten van deze koepel, op het gebied van zowel top- als breedtesport. Hoogtepunten zijn de Olympische Winterspelen in Turijn (2006) en de Zomerspelen in Beijing (2008). De vijf Olympische ringen en het logo van NS – een van de bekendste in het land – vormen een krachtige combinatie. NS herkent zich in de inspanning die sporters leveren. Omgaan met hooggespannen verwachtingen, het leveren van prestaties voor het oog van de samenleving: het hoort allemaal bij het dagelijkse werk van duizenden NS'ers. Ruim driekwart van de Nederlanders beoefent een vorm van sport. Met de Nationale Sportpas, die sporters in verenigingsverband recht geeft op onder meer NS-aanbiedingen, bereikt NS 4,7 miljoen sporters. Dat is een enorm potentieel van nieuwe, vooral jonge klanten én zo stimuleert NS eveneens de fysieke gezondheid van de samenleving.





NS wil haar positie midden in de maatschappij graag verder verstevigen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen hebben wij dan ook onlosmakelijk verbonden aan onze missie en onze manier van werken.

Als grootste vervoerder in Nederland, maar ook als grote werkgever, nemen wij onze verantwoordelijkheid ten opzichte van klanten, overheden, belangengroepen en medewerkers.

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.

### Praktisch en concreet

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 zeven huisregels. Voor medewerkers en leidinggevenden geldt een Gedragscode NV Nederlandse Spoorwegen. Alle genoemde documenten zijn – evenals de vervoersvoorwaarden – in te zien op onze website [www.ns.nl](http://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 van persoonsgegevens, arbeidsomstandigheden en hinder en/of overlast aan derden. Hiertoe zijn bepalingen opgenomen in de Algemene Inkoopvoorwaarden van NS, die ook in de loop van 2006

zullen worden opgenomen op onze nieuw te ontwikkelen aparte website voor zakelijke relaties: [www.nszakelijk.nl](http://www.nszakelijk.nl).

De directies van NS-bedrijfsonderdelen rapporteren over de diverse aspecten van onze maatschappelijke rol rechtstreeks aan de NS-directie, die in gezamenlijkheid hiervoor verantwoordelijkheid neemt.

Dit betreft:

- dialoog met landelijke overheid, met vakorganisaties / Centrale Ondernemingsraad, humanresourcesbeleid, veiligheidsbeleid, verantwoorde balans in ondernemingsstrategie;
- dialoog met consumenten(organisaties), regionale overheden, verantwoorde balans in commerciële strategie;
- milieu- en inkoopbeleid, verantwoorde balans in financiële strategie.

### Dialoog met de maatschappij

Met in Nederland een miljoen klanten per dag en twintigduizend medewerkers hebben wij evenzoveel 'voelspriet' in de Nederlandse samenleving. Wij monitoren maandelijks het oordeel van onze klanten over tientallen aspecten van onze dienstverlening. Ons klantcontactcenter krijgt jaarlijks zo'n 2,3 miljoen reacties van uiteenlopende aard te verwerken, 48% per telefoon, 42% via internet en 10% schriftelijk. Klachten houden wij tegen het licht: 'is er inderdaad iets mis, kunnen wij verbeteren?' Wij gaan met regelmaat de dialoog met onze reizigers aan in klantenpanels. En wij betrekken de consumenten-, gehandicapten- en ouderenorganisaties bij het ontwikkelen en verbeteren van onze dienstverlening.

Bij onze bedrijfsonderdelen onderzoeken wij geregeld hoe betrokken onze medewerkers zich voelen en hoe zij de kwaliteit van de arbeid ervaren.





Onze medewerkers worden ook zo veel mogelijk betrokken bij belangrijke veranderingen. Ondernemingsraden en -commissies spelen in alle geledingen van het bedrijf een belangrijke rol. Nieuw is dat wij samen met de vakorganisaties in 2005 ook twee conferenties – ‘NS 2010, mijn bedrijf’ – hielden over de toekomst van ons bedrijf. Thema van de tweede conferentie was: ‘Daar zijn waar de klant ons nodig heeft’. Ook in 2006 zullen wij de constructieve dialoog met de vakverenigingen en medezeggenschapsorganen voortzetten.

Verder gaan NS-directieleden en groepsraadsleden met regelmaat het land in. In de treinen, op de stations en in de werkplaatsen gaan zij het gesprek aan met klanten en medewerkers.

### Relatie met consumentenorganisaties

NS overlegt regelmatig met de consumentenorganisaties in het Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer (Locov) over wijzigingen in de dienstverlening aan de klant en vraagt advies alvorens hierover een besluit te nemen. In het verslagjaar is over een groot aantal aspecten van onze dienstverlening overleg gevoerd, zoals over een nieuw Reizigershandvest NS, het aan onze concessie voor het hoofdrailnet verbonden Vervoerplan, de introductie van de OV-chipkaart en poortjes, het nieuwe boetebeleid, de tariefaanpassingen voor 2006 en de dienstregelingen voor 2006 en 2007. In het Locov is in 2005 ook intensief van gedachten gewisseld tussen de consumentenorganisaties en NS over wat het precieze klanteneffect is van het brede spectrum aan maatregelen die NS neemt om de dienstverlening voor haar klanten te verbeteren. De consumentenorganisaties werken in dit kader als een ‘klantenspiegel’, naast de klanttevredenheidsonderzoeken en andere marktonderzoeken die NS uitvoert.

### Relatie met regionale overheden

NS verzorgt reizigersvervoer en ontwikkelt stations- (gebieden) in heel Nederland. Wij onderhouden dan ook intensieve contacten met gemeenten, provincies 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). In 2005

hebben wij met name veel aandacht besteed aan het overleg over de nieuwe dienstregeling. Daartoe zijn in 2005 ook dialoogsessies met vertegenwoordigers van provincies en gemeenten georganiseerd. Verder is met de regionale overheden onder meer gesproken over de opvang van reizigers bij calamiteiten, de verbetering van de sociale veiligheid, de terreurdreiging en de stationsontwikkeling.

### Medewerkers boeien en binden

Als goed werkgever bieden wij onze medewerkers een stimulerende werkomgeving en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Zij moeten hun vakmanschap kunnen uitoefenen en op basis van hun kwaliteiten kunnen doorgroeien.

Door medewerkers voldoende ontwikkelingsmogelijkheden en uitdagend werk aan te bieden wil NS hen boeien en binden en daarmee hun passie en vakmanschap ruimte geven en stimuleren.

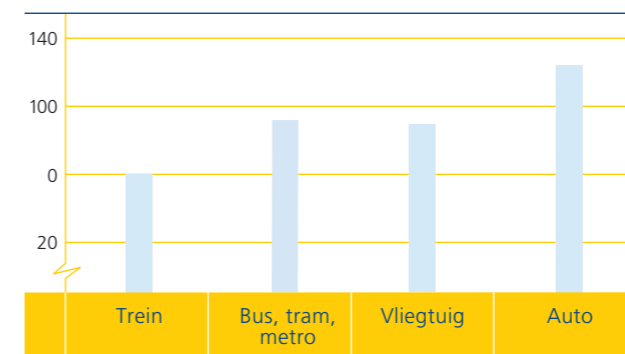
Ons beleid is erop gericht dat NS'ers de klant centraal stellen, hun werk met volle inzet uitvoeren, veilig werken, integer zijn, zorgvuldig omgaan met NS-middelen, respect tonen voor de medemens en loyaal zijn aan NS en als collega's aan elkaar.

Vooropstaat dat iedereen de dienstverlening met hart en hoofd uitdraagt. Houding en gedrag van de medewerkers bepalen in hoge mate hoe klanten de prestaties van NS beleven. Als de medewerkers goed invulling geven aan hun gastheerschap, hebben zij een directe positieve invloed op de klant, op het imago en op de resultaten van het bedrijf.

### Zorg voor het milieu

Het terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen, met name kooldioxide (CO<sub>2</sub>), is een van de grote uitdagingen van deze tijd. De sector verkeer en vervoer in Nederland heeft momenteel een aandeel van 29% van de totale nationale emissie. Indien er geen maatregelen worden genomen, zal dit aandeel verder oplopen. Personenvervoer per rail is energiezuiniger en schoner dan andere vormen van vervoer. Een groter aandeel van de rail in het totale vervoer is daarom een mogelijkheid om de toename van CO<sub>2</sub>-uitstoot in de vervoersector een halt toe te roepen.

CO<sub>2</sub>-emissie per 1.000 reizigerskilometers in kilogram



Bron: CBS

Niettemin vergt railvervoer in zijn totaliteit nog veel energie en draagt het indirect ook bij aan luchtvervuiling door de energiecentrales. Bovendien leidt het vervoers- en onderhoudsproces plaatselijk tot geluidsoverlast.

NS streeft naar een zo efficiënt mogelijk energiegebruik. Ook willen wij zo zorgvuldig mogelijk omgaan met de omgeving. Dat geldt bij zowel het vervoeren van reizigers als het ontwikkelen en beheren van de stations en hun omgeving. Het milieubeleid van NS is primair gericht op

het zo veel mogelijk terugdringen van ecologische schade door het vervoersproces met twee prioriteiten: verbetering van de energie-efficiency en beperking van het geluid.

### Energie

Met 1,4 terrawattuur per jaar neemt NS 1% van het totale Nederlandse elektriciteitsgebruik voor haar rekening. Volgens een afspraak die NS in 1999 met de rijksoverheid heeft gemaakt, streven wij ernaar de energie-efficiency in 2010 met 11% te verbeteren. Inmiddels is die efficiency NS-breed al met 12,9% verbeterd. Deze besparing komt overeen met 168.000 kiloton vermeden CO<sub>2</sub>-uitstoot en is vooral bereikt dankzij de ingebruikneming van nieuwe energiezuinige treinen, het terugleveren van remenergie aan de bovenleiding en verbeterde ventilatiesystemen in de treinen. In diezelfde overeenkomst is afgesproken dat NS in 2010 minimaal 5% van haar energiebehoefte dekt uit duurzaam opgewekte elektriciteit. In 2005 nam NS 2,6% van de energie als ‘groene stroom’ af (2004: 2,2%). Daarmee staat NS op de zevende plaats in de top 25 van groenestroomgebruikers.

- **Geluid: ProRail streeft samen met NS naar een oplossing van het geluidsvraagstuk, uiterlijk in 2010. Reeds in 2007 zal het gezamenlijke railvervoer in Nederland moeten voldoen aan geldende milieuwet- en regelgeving. Het beleid is dus gericht op full compliance.**

- **Azië-project: onder het motto ‘spoor mensen helpen spoor mensen’ zamelden spoormedewerkers ruim een half miljoen euro in voor collega's in Sri Lanka en hun families die zwaar getroffen zijn door de tsunami in december 2004. Met het geld krijgen 150 spoorgezinnen een nieuwe woning. Negen families waarvan de kostwinner omkwam krijgen een jaar lang financiële ondersteuning. Er gaat ook geld naar een fabriek die betonnen dwarsliggers produceert, en naar de herbouw van het station Paiyagala South aan de lijn Colombo-Galle.**

- **Medewerkersfonds: sinds 1997 heeft NS een fonds voor de ondersteuning van verenigingsactiviteiten waar medewerkers een actieve rol in spelen. Het moet gaan om activiteiten in de sfeer van sport, welzijn, natuur of milieu. Een commissie met medewerkers uit verschillende bedrijfsdelen beoordeelt de aanvragen. In 2005 zijn 61 aanvragen toegekend tot een totaalbedrag van € 69.603. In 2004 was dit 57 tot een totaalbedrag van € 47.070.**



### Geluid

Geluidshinder door railverkeer vormt al geruime tijd een serieus probleem. Dat komt vooral door onderhoudsprocessen die gedurende de avond en een deel van de nacht plaatsvinden op emplacementen in de open lucht, vaak in dichtbevolkt gebied. NS, Railion Nederland, ProRail en de ministeries van Verkeer en Waterstaat en van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer hebben afspraken gemaakt voor het oplossen van deze problematiek, uiterlijk in 2010.

Door het stiller maken van vooral oudere materieeltypen houdt NS het geluid binnen de perken. Daarnaast wordt het serviceproces van ons onderhoudsbedrijf NedTrain aan de specifieke lokale omstandigheden aangepast. Doordat spoorlijnen vaak dwars door steden lopen, worden passerende treinen vooral daar als hinderlijk ervaren. Door de aanleg van nieuwe lijnen (Betuweroute, HSL-Zuid, Hanzelijn) en door spoorverdubbelingen op bestaande lijnen zal de hinder ook in landelijke gebieden gaan toenemen. De totale lengte van door de overheid aangebrachte geluidsschermen langs spoorwegen bedraagt op dit moment 133 kilometer. Daarmee is een deel van de rails door stedelijke gebieden inmiddels al geluidsarmer gemaakt.

### Afval

Bij de onderhoudsprocessen van treinen voldoen wij aan alle wettelijke milieuvorschriften. In onze werkplaatsen wordt het afval voor hergebruik of afbraak gescheiden afgevoerd. Bij bijzondere stoffen (chemisch afval, verfresten, olie en asbest) schakelen wij gespecialiseerde verwerkers in. Voor de reiniging van treinen gebruiken wij biologisch afbreekbare schoonmaakmiddelen. Ook bij de afvoer en sloop van treinen letten wij er op dat zo veel

mogelijk materialen gerecycled worden. Momenteel wordt 90% van onze motoren, machines en installaties bestemd voor hergebruik.

Op stations zijn wij er in 2005 in geslaagd de hoeveelheid zwerfafval te verminderen door de introductie van ruimere afvalbakken en een postercampagne. Ook hebben wij gezorgd voor een beter op de vraag afgestemde distributie van de gratis krant Metro op de stations. Wij bekijken de mogelijkheden om het afval van de stations te scheiden. Onze acties zijn erop gericht om de totale afvalstroom uit zowel stations als de werkplaatsen verder te beperken.

### Bodem

Het railverkeer heeft al vanaf het stoomtijdperk zijn sporen in de Nederlandse bodem achtergelaten. Op veel plaatsen zijn de grond en het grondwater in meer of mindere mate vervuild (geweest) met olie, teer, oplosmiddelen en de restanten van kolen. Bij haar verzelfstandiging (1995) is NS met de rijksoverheid overeengekomen om gezamenlijk voor 2030 alle gevallen van ernstige bodemverontreiniging te saneren. NS, ProRail en de ministeries van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en Verkeer en Waterstaat hebben zich hiertoe in een convenant verplicht en hebben de Stichting Bodemsanering NS opgericht. Jaarlijks dragen de convenantpartijen gezamenlijk bij aan het jaarbudget van € 22 miljoen; NS neemt hiervan ruim € 9 miljoen voor haar rekening. Uit een geactualiseerde inventarisatie van de stichting kwamen 400 te saneren percelen naar voren die met voorrang moeten worden aangepakt. Het saneringsprogramma verloopt voorspoedig in een tempo dat de laatste drie jaar gemiddeld 45 tot 50 opgeschoonde plekken per jaar oplevert.



# In de toekomst

De komst van de hogesnelheidstreinen over de HSL-Zuid en de bestaande ICE-verbinding met Duitsland geven zowel het reizigersvervoer als de stationsontwikkeling een krachtige impuls.





NS stelt zich op de toekomst in. Sterker: wil de toekomst graag mede vormgeven. Met nieuwe treinen, nieuwe vormen van reisinformatie en kaartverkoop, betere en snellere verbindingen, nieuwe stations van wereldklasse en natuurlijk de OV-chipkaart als unieke sleutel tot het vervoerssysteem.

### Gemak en beleving

#### Klanten stellen steeds hogere eisen.

Gemak en beleving, daar draait het om in de 21ste eeuw. Met de snelheid van het licht haal je via het internet alle mogelijke informatie, diensten en producten in huis. Wie op pad gaat, wil snel en comfortabel reizen, soepel van deur tot deur, begeleid door de modernste navigatiemiddelen, ook internationaal. En Europa? Dat ontwikkelt zich in hoog tempo tot een open markt waarin vanouds 'nationale' spoorwegbedrijven moeten concurreren om de gunst van de consument.

#### Nieuwe en vernieuwde treinen

Hogesnelheidstrein, Intercity en Sprinter. Dat zijn vanaf 2007 drie duidelijke 'treinformules' waarmee NS beter gaat inspelen op de behoeften van reizigers.

Met meer deuren, ruime balkons en compartimenten en een licht interieur, staan de nieuwste sprinters model voor het comfortabele stadsgewestelijke vervoer van de toekomst. NS heeft een hele serie besteld in 2005; ze worden vanaf 2008 in gebruik genomen. Oudere sprinters worden nu zo veel mogelijk volgens dit concept gemoderniseerd. Het moderniseringsprogramma van onze intercityrijtuigen is vrijwel afgerond; onze klanten hebben veel waardering voor het rij- en zitcomfort van deze vernieuwde treinen die nu onder meer zijn voorzien van airco en aansluitpunten voor laptops. De volgende fase is vernieuwing van de treinen van het type koploper.

Samen met de Belgische spoorwegmaatschappij NMBS hebben wij 19 hogesnelheidstreinen besteld. De treinen zijn van een ontwerp van Pininfarina en gaan met maximaal 250 kilometer per uur rijden over de HSL-Zuid tussen Amsterdam en Brussel.

#### Nieuwe technieken

NS zet steeds nieuwe technieken in om de dienstverlening aan de klanten en haar interne processen te versnellen en te verbeteren. Hiermee wordt ingespeeld op de behoefte van reizigers en medewerkers om op willekeurig welke plaats te beschikken over de nodige informatie en diensten.

Informatie kan steeds sneller en gemakkelijker ook langs draadloze weg naar de gebruikers. Treinmedewerkers ontvangen alle nodige dienstinformatie online op hun zakcomputer. Op de 50 grootste stations hebben reizigers met hun laptop of zakcomputer toegang tot actuele NS-informatie en het internet. In de toekomst zullen dit soort mogelijkheden verder worden uitgebreid. Zo nemen wij al een proef met draadloos internetten in de trein. In de internationale treinen naar Brussel en op de stations Duivendrecht en Amsterdam Sloterdijk experimenteren wij al met intelligente camera's; zij verbeteren de veiligheid en brengen sneller in beeld waar klein onderhoud moet plaatsvinden.

Klanten kunnen het meest gevraagde assortiment internationale treinkaartjes via de website van NS reserveren. Binnenlandse abonneementhouders en zakelijke klanten kunnen via het internet hun kaarten bestellen, verlengen en adresgegevens veranderen. Bij NS Internationaal zijn dit de eerste stappen naar een *web-based company*, waar klanten via *selfservice* op de door henzelf gewenste tijd en plaats op een efficiënte manier informatie kunnen verkrijgen, aankopen kunnen doen en kunnen reserveren.

#### OV-chipkaart en poortjes

De OV-chipkaart is de nieuwe manier van reizen en betalen in het openbaar vervoer. Met één kaart krijgen reizigers straks toegang tot de stations en kunnen zij gebruikmaken van alle vormen van openbaar vervoer in Nederland. Dat is makkelijk en veilig.

Het systeem wordt eerst uitgebreid beproefd en vervolgens gefaseerd ingevoerd. In 2005 is op alle stations van de Hoekse Lijn, het treintrajec tussen Rotterdam en Hoek van Holland, apparatuur geplaatst. Na een testperiode zal met de OV-chipkaart op dit traject gereisd kunnen worden. Dat is later dan gepland, omdat het systeem nog niet aan

alle eisen bleek te voldoen. De OV-chipkaart kan in 2006 ook worden gebruikt in de Rotterdamse metro en in streekbussen in de Hoekse Waard, op Voorne-Putten, in Ridderkerk en Barendrecht.

In 2006 gaan wij verder met de voorbereidingen voor de stations langs de Schiphollijn en de Flevolijn en vervolgens voor de landelijke introductie van de OV-chipkaart bij NS in 2007. In totaal komen er kaartlezers en poortjes op zo'n 120 stations, alle overige stations worden voorzien van alleen kaartlezers. De totale invoering moet in 2008 zijn afgerond. Meer dan 90% van de treinreizigers komt dan via poortjes de perrons op en iedereen in Nederland reist in het openbaar vervoer met de chipkaart.

NS werkt bij de invoering van de OV-chipkaart nauw samen met RET (Rotterdam), Connexion, GVB (Amsterdam) en HTM (Den Haag). Deze vijf bedrijven zijn goed voor ongeveer 80% van de totale Nederlandse OV-markt. Voor de verwerking en administratie hebben de vijf bedrijven Trans Link Systems (TLS) opgericht. Deze OV-brede *backoffice* is toegankelijk voor elk openbaarvervoerbedrijf in Nederland dat gebruik wil maken van deze unieke ondersteuning.





## Meer en betere verbindingen

In 2007 worden in Nederland drie grote spoorprojecten opgeleverd: de Hogesnelheidslijn-Zuid, de spoorverdubbeling van de lijn Amsterdam Bijlmer-Utrecht en de Betuweroute. Alleen al de HSL-Zuid biedt veel nieuwe mogelijkheden voor onze klanten. Vanuit Schiphol reist men uiteindelijk in 20 minuten naar Rotterdam, in 41 minuten naar Breda, in anderhalf uur naar Brussel en in twee uur en 57 minuten naar Parijs.

Voor NS was dit aanleiding om samen met de spoorsector te gaan werken aan een geheel vernieuwde dienstregeling. De vernieuwingen zullen stapsgewijs worden ingevoerd in de jaren 2007, 2008 en 2009 volgens het motto 'Meer, makkelijker en betrouwbaarder'. De nieuwe dienstregeling maakt het mogelijk om meer reizigers via meer treinen en stations te vervoeren. De dienstregeling wordt makkelijker te begrijpen dan de huidige en krijgt ook logischer aansluitingen op internationale treinen. Ook betrouwbaarder: door de robuuste opzet stijgt de kwaliteit, hetgeen zorgt voor meer tevreden klanten. Als er al een ontregeling is, dan zal de uitwerking daarvan beperkter blijven dan nu.

Het ontwerpen van een dienstregeling is een complex proces vol lastige afwegingen. Waar gaan intercity's stoppen en waar sprinters? Waar komen doorgaande verbindingen en waar moeten reizigers overstappen? Elke keuze heeft voor verschillende groepen reizigers voor- dan wel nadelen. Elke keuze heeft ook weer andere gevolgen voor reizigersgroei en rendement. Bovendien moet de dienstregeling qua logistiek haalbaar zijn. Een zo aantrekkelijk mogelijke dienstregeling voor zo veel mogelijk reizigers kan voor specifieke groepen nadelig uitpakken. Uiteraard proberen wij de nadelen tot een minimum te beperken. Om de keuzes zorgvuldig te onderbouwen, voeren wij tijdens het ontwerpproces intensief overleg met regionale overheden en vertegenwoordigers van consumentenorganisaties.

Elementen van de nieuwe dienstregeling vanaf 2007 zijn:

- in de brede Randstad ieder kwartier een intercity;
- nieuwe directe verbindingen;
- betere internationale aansluitingen;
- gefaseerde introductie van de hogesnelheidstreinen;

- vijf nieuwe stations tussen 2007 en 2009;
- makkelijk te onthouden met mooi over het uur verdeeld, altijd ieder kwartier (brede Randstad) of ieder half uur (rest van het land) een intercity.

Met dit nieuwe ontwerp verwachten wij de groei van de mobiliteit per trein tot 2012 te kunnen bedienen. Als in dat jaar de Hanzelijn beschikbaar komt, ontstaat een nieuw, natuurlijk moment om de dienstregeling uit te breiden.

## Stations van wereldklasse

Hoe klein een station ook is, reizigers willen zich er prettig voelen. Dus zorgt NS er samen met ProRail voor dat ook de kleinste stations schoon en veilig zijn, overzichtelijk en voorzien van voldoende plek om de fiets te stallen of de auto te parkeren. Op die kleinste stations staat ook altijd een service- en alarmzuil waarmee je dag en nacht contact kunt leggen met een NS-medewerker.

Op middelgrote stations is er service in een winkel, zoals Kiosk of AH to go waar je ook terecht kunt voor kleine consumpties en een krantje. Op grote stations zijn servicebalies en is er een keur aan drink- en eetgelegenheden, zoals Burger King, C'est du Pain en Shakie's. Tevens is er een diversiteit aan winkels, zoals AH to go, AKO, Bruna, Etos, Free Record Shop en GWK Travellex.

Vanaf 2006 komen ook vestigingen van La Place op de stations. Voor de komende drie jaar zijn La Place-vestigingen gepland op 15 grote stations. Vooral de grote stations ontwikkelen zich nu steeds meer tot dynamische ontmoetingsplekken waar ook niet-gehaaste reizigers en passanten zich thuis voelen. Het verblijf op de stations wordt een belevenis waarbij je bij wijze van spreken de tijd vergeet.

De komst van de hogesnelheidstreinen over de HSL-Zuid en de bestaande ICE-verbinding met Duitsland geven zes stations een krachtige impuls. De stations Rotterdam Centraal, Den Haag Centraal, Arnhem, Utrecht, Breda en Amsterdam Zuid worden voorbereid op de komst van de hogesnelheidstreinen en de daarmee gepaard gaande reizigersgroei. Deze stationsgebieden ondergaan de komende jaren een ware metamorfose. Ze zullen zich ontwikkelen tot de modernste OV-terminals van Nederland.







De meeste van deze zogenaamde 'Nieuwe Sleutelprojecten' bevinden zich nog in de ontwerpfase, enkele staan aan de vooravond van realisatie. In Arnhem is al een parkeergarage onder het voorplein gebouwd. In Rotterdam en Den Haag zijn de sporen en perrons voor het *lightrailproject* RandstadRail in aanleg. Het huidige station Amsterdam Zuid WTC wordt in 2006 verder uitgebreid om de verwachte groei in reizigersaantallen de komende jaren op te kunnen vangen, zolang het nieuwe Amsterdam Zuid nog niet klaar is. Dit ambitieuze project aan de Amsterdamse Zuidas is pas tegen 2015 gerealiseerd. De Zuidas ontwikkelt zich mede door de gunstige ligging en de komst van alle internationale hogesnelheidstreinen tot dé moderne toplocatie van Amsterdam. Met 220.000 reizigersbewegingen per dag is Amsterdam Zuid straks een van de drukste OV-terminals van Nederland. NS heeft in het najaar haar visie op de toekomst van deze toplocatie gepresenteerd: een efficiënt overstapstation en winkelparadijs van hoog niveau, waarbij transfer- en commerciële voorzieningen naadloos verweven zijn binnen de OV-terminal en tussen de terminal en de directe omgeving. Daarbij komen naast woningen ook kantoren, hotels en andere faciliteiten. Op alle sleutelprojecten komt meer ruimte voor horeca-, winkel- en servicevoorzieningen. Bij de meeste gaat ook de omgeving op de schop. NS is op tal van vlakken nauw betrokken bij de plannen. Wij zien hier goede mogelijkheden om onze visie op stationsontwikkeling te realiseren. Wat ons betreft worden dit stations van wereldklasse in een hoogwaardige stationsomgeving waar het goed wonen, werken en recreëren is.

Naast de sleutelprojecten wordt momenteel ook Amsterdam Centraal – het grootste station van Nederland – ingrijpend verbouwd. De aanleiding was de aanleg van de

Noord-zuidlijn voor de metro. De gelegenheid wordt aangegrepen om een nieuwe busterminal aan het IJ aan te leggen en het stationsgebouw helemaal opnieuw in te richten. Een ander groot project is de aanleg van de spoortunnel in Delft, die over enkele jaren zal leiden naar een geheel nieuw station.

Tijdens de verbouwingen van de diverse stations beperken NS en ProRail de overlast voor reizigers en passanten zo veel mogelijk.

### Van Nederland naar Europa

Ons speelveld in Nederland verandert. Voor het hoofd-railnet hebben wij van 2005 tot 2015 de exclusieve exploitatierechten van het rijk in concessie verkregen. De zeggenschap over lijnen in de regio is of wordt nog overgedragen aan regionale overheden. In beide gevallen geldt: NS heeft niet het alleenrecht op reizigersvervoer per spoor. Wij dingen mee naar concessies die overheden voor afgebakende periodes verstrekken aan de aanbieder met het beste bod.

Een soortgelijke ontwikkeling doet zich ook op Europese schaal voor. De Europese grenzen vervagen. Liberalisering, ofwel royale openstelling van de interne Europese markt voor toetreders uit andere landen, is onontkoombaar. NS bereidt zich hierop voor door zelf mee te dingen naar concessies bij binnen- en buitenlandse aanbestedingen. In Engeland werden de afgelopen jaren twee concessies verworven: Merseyrail en Northern Rail.

Samen met KLM verwierven wij via HSA tevens het exclusieve recht op exploitatie van de HSL-Zuid tot 2022, waarmee wij directe aansluiting hebben op het snel-groeiende Europese netwerk van hogesnelheidslijnen.



# In vogelvlucht



**Januari <>** Een recordaantal reizigers maakt in de nacht van 31 december op 1 januari gebruik van het NS-Nachtnet. NS en Heineken bieden in een gezamenlijke actie zo'n 11.000 mensen in de nieuwjaarsnacht gratis en veilig vervoer aan.



**Januari <>** De tsunami in december in Azië, en het daaruit voortkomende leed, maakt ook op NS'ers een diepe indruk. Onder het motto 'spoor mensen helpen spoor mensen' brengt de spoorsector uiteindelijk € 500.000 op om getroffen collega's te helpen.

## Februari <>

Op Utrecht Centraal opent *De Tijd*, een nieuw café-restaurant met de modernste vergaderfaciliteiten.



**Maart <>** Op zondag 13 maart geeft NS treinreizigers de gelegenheid gratis door Nederland te reizen op vertoon van het Boekenweekgeschenk 2005, getiteld Zomerhitte. De auteur is Jan Wolkers. NS is hoofdsponsor van de Boekenweek en stimuleert het lezen in de trein met haar campagne 'Tijd voor lezen'.



**April <>** NS en vakbonden bereiken een akkoord over één vernieuwende CAO voor het hele bedrijf, geldig tot in 2007.



**Mei <>** Fabrikant Bombardier levert de laatste van 378 door NS aangeschafte intercity-dubbeldekkers. Het betreft de grootste order voor nieuwe treinen uit de Nederlandse spoorweggeschiedenis. Een omvangrijk investeringsprogramma levert in vier jaar tijd vernieuwing en 10% meer zitplaatsen op.

**Mei <>** De Open Dag HSL-Zuid trekt ruim 20.000 bezoekers. Het is de laatste kans om langs het tracé te wandelen.

**Juli <>** NS tekent een contract met Bombardier Transportation voor de levering van nieuwe sprinters. Met de order is € 248 miljoen gemoeid. De moderne treinen zorgen vanaf 2008 voor een kwaliteitssprong in het vervoer over korte afstanden. Ze zijn niet alleen comfortabel, maar ook snel, geluidsarm en energiezuinig.



**Juli <>** NS biedt, als Partner in Sport van NOC\*NSF, duizend Nederlandse topsporters een jaar lang gratis reizen per trein aan. De sporters die op het aanbod ingaan, krijgen een 'eigen' zitplaats in een van de vier nieuwe olympische treinen.

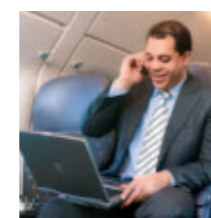
**September <>** NS sluit met energiebedrijf Essent een langjarig contract voor de levering van elektriciteit voor het spoorwegnet. Het betreft een van de grootste elektriciteitsovereenkomsten die ooit in Nederland zijn afgesloten.



**September <>** President-directeur Aad Veenman spreekt op 29 september over de rol van NS in de Tweede Wereldoorlog. Hij doet dit tijdens een bijeenkomst op station Amsterdam Muiderpoort in het kader van het 60ste bevrijdingsjaar.



**November <>** Dankzij maatregelen van NS en spoorbeheerder ProRail waren er deze herfst dagelijks genoeg treinen beschikbaar. Het nieuwe ABS-systeem op de treinen zorgde voor 25 procent minder vierkante wielen. Helaas ging het op 25 november toch nog mis met dikke sneeuwbuien en zware windstoten die het trein- en wegverkeer in Nederland bijna volledig platlegden.



**December <>** Draadloos internet en NStv – een samenwerking tussen NS, KPN en RTL – doen hun intrede in de trein.

**Januari <>** President-directeur Aad Veenman geeft het startsein voor 'NS-Partner in Sport'. NS sponsort NOC\*NSF tot en met 2008. Sport wordt voor NS'ers dé metafoor om uit inspanningen een maximaal rendement te halen.



## Februari <>

De contouren van het geheel vernieuwde Spoorwegmuseum worden zichtbaar. In juni wordt het Spoorwegmuseum geopend. Het zal in zes maanden 314.000 bezoekers trekken, vier keer zo veel als voorheen. 30% reist met de speciale pendeltrein vanaf Utrecht Centraal naar het Maliebaanstation.



**Maart <>** Onder het motto *enterTrainment*, komen NS en Joop van den Ende Theaterproducties een samenwerking overeen.



**April <>** Staatssecretaris Schultz van Haegen ondertekent de Vervoerconcessie voor het hoofdrailnet. Hiermee verkrijgt NS het recht om tot 2015 reizigers op dit net te vervoeren. Het concessiestelsel schept duidelijkheid over de rechten en plichten van zowel NS als ProRail.



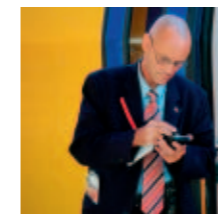
**Juni <>** NS lanceert op 14 juni – in samenwerking met KPN – draadloos internet op station Utrecht Centraal. Via de NS HotSpots kunnen treinreizigers met een laptop of zakcomputer – voorzien van een WiFi-kaart – op het station gebruikmaken van breedbandinternet.



**Augustus <>** NS heeft de primeur van een varende trein tijdens SAIL 2005. Deze is gemaakt van een echt treinstel en een voormalige veerboot. De Sailtrain vaart een maand en gaat daarna weer rijden.



**Augustus <>** Bij Amsterdam Centraal ontspoord een intercity. Er vallen geen gewonden, maar de ravage is groot. Op hetzelfde emplacement ontspoord eerder twee goederentreinen.



**Oktober <>** Vanaf 1 oktober is het niet meer mogelijk een kaartje te kopen in de trein. Wie zonder geldig kaartje reist, betaalt voortaan € 35 boete bovenop de ritprijs. Met deze maatregel wil NS het zwartrijden terugdringen. NS licht de reizigers van tevoren in met een grote publiciteitscampagne in kranten, treinen en op stations.

**Oktober <>** NS presenteert de nieuwe herfstcommercial voor tv, getiteld Trainingscentrum. Daarin worden NS'ers 'gedrild' in het bestrijden van de negatieve effecten van de herfst. De humor en zelfspot doen het ook dit jaar weer goed bij de kijkers.



**December <>** In het kader van de invoering van de OV-chipkaart start NS met de voorbereiding van de plaatsing van poortjes langs de Schiphollijn en Flevolijn. NS ziet in de OV-chipkaart dé mogelijkheid om gemakkelijker en veiliger met het openbaar te vervoer te reizen.





---

# Inhoud verslag

---

In detail

---

Verslag van de Raad van Commissarissen	34
Verslag activiteiten 2005	36
Corporate governance	52
Risicobeheersing	56
Financiën	58

# Verlag van de Raad van Commissarissen

NS heeft zich in 2005 tot het uiterste ingespannen om de dienstverlening aan de reiziger te verbeteren. Er is sprake van volumegroei en zowel de financiële resultaten als de klant-oordelen tonen een overwegend positief beeld. Voor wat betreft de punctualiteit en de informatie-verstrekking, bleven de resultaten achter bij de ambities.

De jaarrekening over 2005, 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 om de jaarrekening 2005, opgenomen op pagina 64 tot en met 100, 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 101 van dit verslag.

NS is er in 2005 in geslaagd de dienstverlening aan de reizigers op verschillende terreinen te verbeteren. Er is vooruitgang geboekt op de volgende gebieden: het bijdragen aan sociale veiligheid, het voldoende vervoerscapaciteit creëren en het zorgen voor schone treinen en stations. Dit beeld wordt bevestigd door de klant-oordelen. Ondanks inspanningen om het verstrekken van informatie bij ontregelingen en het op tijd rijden op een hoger plan te brengen, zijn de resultaten op deze terreinen helaas achtergebleven.

Geconstateerd wordt dat NS enerzijds tegemoetkomt aan de verwachtingen van de aandeelhouder, het ministerie van Financiën, door het rendement te verbeteren, maar er anderzijds niet volledig in slaagt om al haar afspraken gemaakt in het Vervoerplan met de concessiehouder, het ministerie van Verkeer en Waterstaat, te realiseren. De klantoordelen die voor de onderneming van groot belang zijn, zijn verder gestegen of stabiel gebleven. Het verbeteren van het op tijd rijden van de treinen en de informatievoorziening zullen het komende jaar veel aandacht vragen. Maar ook de schijnbare tegenstelling tussen lagere punctualiteit en een beter klantoordeel zal verder geanalyseerd worden.

De raad van commissarissen heeft in 2005 zesmaal vergaderd. Op een enkele uitzondering na waren de commissarissen bij alle vergaderingen aanwezig.

De raad is door de directie geïnformeerd over de inhoud en procedure van de Vervoerconcessie hoofdrailnet en het Vervoerplan. NS heeft met de concessieverlener, het ministerie van Verkeer en Waterstaat, uitvoerig van gedachten gewisseld over onder andere tariefdifferentiatie, managementaanbesteding/overgang productiemiddelen, bijzondere spoorvervoerdiensten en fietsenstallingen. Met de concessieverlener is overeenstemming bereikt en de raad heeft de directie gemandateerd de concessie te aanvaarden. De Vervoerconcessie en het Vervoerplan zijn per 1 januari 2005 in werking getreden.

In het kader van noodzakelijke verbeteringen van de operationele prestaties voortvloeiend uit het vervoerplan hebben de raad en de directie van gedachten gewisseld over de samenwerking van NS met derden zoals brandweer, politie, inspectie en ook ProRail. De raad heeft de directie verzocht na te gaan hoe de samenwerking verbeterd kan worden.

De raad heeft zich laten informeren omtrent de vorderingen met betrekking tot de OV-chipkaart. De prestaties van de leverancier, het testen met klanten op de Hoekse Lijn en de herijking van de businesscase kwamen ter sprake.

Het onderwerp veiligheid is gesplitst in drie deels samenhangende begrippen: spoorwegveiligheid, sociale veiligheid en bedrijfsongevallen. Conform afspraak met de raad wordt over dit onderwerp op kwartaalbasis inzicht verschaft en wordt het in elke vergadering besproken.

Diverse investeringsvoorstellen en desinvesteringsvoorstellen van uiteenlopende aard werden aan de raad voorgelegd. De voorstellen hadden onder andere betrekking op revisie van materieel, onroerend goed – zoals sleutelprojecten – en modernisering van bedrijfsruimtes. Voorts werden groei- en prijsbeleid, het redesign-proces met betrekking tot de bedrijfsvoering van NS Internationaal, de knooppuntontwikkeling en exploitatie bij NS Vastgoed en de ontwikkelingen rond de hogesnelheidstrein in relatie tot het nieuwe treinbeveiligingssysteem besproken. Aan de hand van jaarcijfers en kwartaalrapporten heeft de raad zich laten informeren over de prestaties van NS.

De raad van commissarissen heeft twee actieve commissies: de auditcommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie. Beide commissies zijn in 2005 driemaal bijeen geweest. De auditcommissie bestaat uit F.J.G.M. Cremers (voorzitter), H. Zwarts en mevrouw T.M. Lodder.

#### **W. Meijer, voorzitter (1939)**

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 3 januari 2002 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

*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

*Voormalig lid raad van bestuur en CFO van VNU NV*

##### **Nevenfuncties:**

onder andere lid raad van commissarissen Vopak NV, lid raad van commissarissen Rodamco Europe NV, lid raad van commissarissen Fugro NV, lid commissie Kapitaalmarkt AFM.

De belangrijkste onderwerpen zijn de (half)jaarcijfers, het concernplan, audits, risk management en IFRS. De onderwerpen zijn uitgebreid besproken ter voorbereiding van de raadsvergaderingen. De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, bestaat uit H. Zwarts (voorzitter), W. Meijer en J.W.E. Neervens. Besproken zijn de variabele beloning, de targets en het vaste salaris. De besluiten van de commissie staan weergegeven bij het bezoldigingsbeleid van de directie op pagina 94 en 95. Tenzij verhinderd door ziekte hebben de leden van de commissies de vergaderingen bijgewoond.

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

Per 1 januari 2005 is mevrouw M.J. Oudeman toetreden tot de raad van commissarissen.

In 2006 lopen volgens het rooster van aftreden de eerste termijn van de heer F.J.G.M. Cremers en de eerste termijn van de heer J.W.E. Neervens af. Tijdens de komende aandeelhoudersvergadering zullen beide leden worden voorgedragen voor herbenoeming.

Utrecht, 14 februari 2006

#### **De Raad van Commissarissen**

#### **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. Neervens (1946)**

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 juli 2002 tot 2006

*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 member Board of Governors Ashorne Hill Management College.

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



# Verlag activiteiten 2005

In 2005 kozen meer reizigers voor de trein. De treinen reden in 2005 weliswaar iets minder goed op tijd dan in 2004, het vertrouwen van de klanten in de dienstverlening van NS als geheel blijft stijgen. Het bedrijf wordt niet alleen in Nederland klantvriendelijker en efficiënter, het exporteert dit succes via dochter NedRailways ook naar Engeland. Dit alles vertaalt zich in een sterk gestegen bedrijfsresultaat: van € 144 miljoen naar € 292 miljoen.

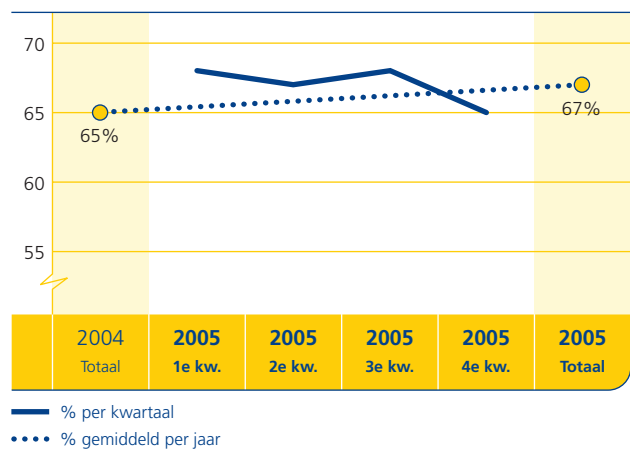
## Resultaten koers 'service voorop, kosten omlaag'

In 2004 beoordeelde 65% van onze klanten de prestaties van NS in Nederland nog met een 7 of hoger, in 2005 steeg dit naar 67%. Voor het hoofdrailnet betrof dit een stijging van 66% naar 67%.

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

## Algemeen oordeel

% rapportcijfer 7 of hoger



## Op tijd rijden

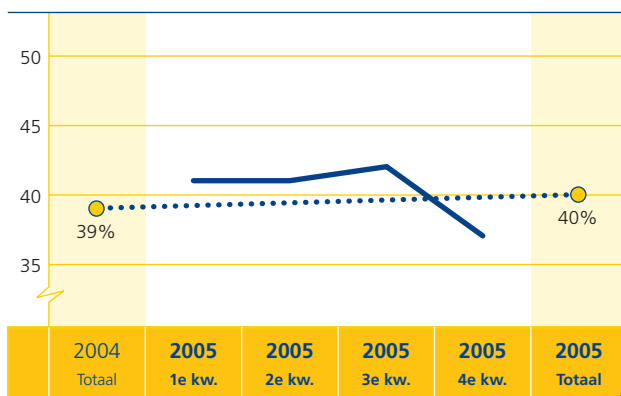
Het percentage treinen op het hoofdrailnet dat in 2005 binnen de drieminutenmarge op tijd kwam, nam af van 86,0% in 2004 naar 84,7% in 2005. Op basis van de internationaal gehanteerde vijfminutennorm is dit 91,8%.

Aan de daling liggen verschillende oorzaken ten grondslag. Een belangrijk deel is veroorzaakt door de om veiligheidsredenen gewijzigde vertrekprocedure van onze treinen: voor vertrek van de treinen zijn nu alle deuren gesloten, waardoor de kans op persoonlijke ongevallen is verminderd. Deze oorzaak wordt bevestigd door extern onderzoek. Beeldbepalend waren enkele dagen met extreem slecht weer en de vele vernieuwings- en onderhoudswerkzaamheden aan het spoor die ons in 2005 parten speelden. Helaas liet ook het computerbesturingssysteem van ProRail het in 2005 een keer afweten. Deze oorzaken hebben een forse invloed op de beleving van de reis door de klant.



## Op tijd rijden

% rapportcijfer 7 of hoger



### Op het station

— % per kwartaal  
 ..... % gemiddeld per jaar

Om een grotere hoeveelheid kleine vertragingen beter en vooral sneller te beheersen, hebben wij in augustus 2005 een pakket maatregelen genomen onder het motto 'Snel uit de hoek waar de klappen vallen'. De maatregelen zijn er met name op gericht om de hoeveelheid 'kleine' vertragingen (tussen drie en vijf minuten) en de vertragingen in de ochtendspits terug te dringen. Belangrijkste aandachtspunten zijn het vergroten van de bedrijfszekerheid van de treinen, een betere communicatie tussen machinist en verkeersleiding en het systematisch volgen, vastleggen, analyseren en zo mogelijk direct bijsturen van de dagelijkse prestaties op de verschillende trajecten.

Daartoe is in 2005 een *Room for Improvement* ingericht, een landelijk hoofdkwartier waar machinisten, conducteurs en managers dagelijks alle ontwikkelingen onder de loep nemen en voorstellen voor verbetering doen.

Duidelijk is dat een belangrijk deel van de oplossing gevonden moet worden in samenwerking met de hele spoorsector. Die goede samenwerking heeft de sector ook kunnen realiseren. Vooral de relatie met ProRail is daarbij van belang; op operationeel niveau gaan wij nog intensiever met ProRail samenwerken.

## Informatie verstrekken en service verlenen

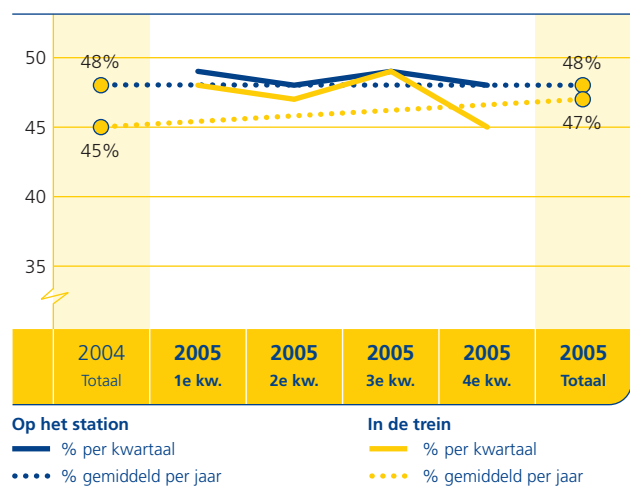
Goede informatie is van cruciaal belang voor correcte dienstverlening. Vooral de informatie bij ontregelingen in de treinen en op de stations vinden onze klanten belangrijk.

In 2005 is op verschillende manieren gewerkt om de informatie in de treinen te verbeteren. Het punt kreeg grote aandacht in het werkoverleg en om ideeën voor verbetering te verzamelen zijn werkgroepen gevormd met conducteurs, machinisten en managers. Het onderdeel reisinformatie kreeg een vaste plek in de nieuwe Railpocket, de zakcomputer voor het rijdend personeel. Via het project 'Laat je zien! Laat je horen!', hebben wij de medewerkers gestimuleerd beter zichtbaar te zijn door zich vaker onder de klanten te begeven.

Het percentage klanten dat ons een ruime voldoende geeft voor informatie in de trein bij vertragingen is gestegen van 45% in 2004 naar 47% in 2005. Dat is lager dan onze doelstelling. Onze inspanningen leveren nog onvoldoende resultaat op.

## Informatie bij ontregelingen

% rapportcijfer 7 of hoger



### Op het station

— % per kwartaal  
 ..... % gemiddeld per jaar

### In de trein

— % per kwartaal  
 ..... % gemiddeld per jaar



Het oordeel over de informatie bij ontregelingen op stations is ook minder verbeterd dan onze doelstellingen. In 2004 gaf 48% van onze klanten hiervoor een 7 of hoger, in 2005 lag dit op hetzelfde niveau. In 2005 zijn stationsinformatanten ingezet op de verkeersleidingsposten van ProRail om de servicemedewerkers op de stations sneller te kunnen voorzien van actuele reisinformatie. De stationsomroep wordt verzorgd door ProRail in opdracht van NS. In het nieuwe reisinformatiecontract met ProRail voor 2006 zal verbetering van met name de informatie bij ontregelingen prioriteit krijgen.

Voor grote stations is een nieuwe, duidelijker zichtbare informatiebalie ontwikkeld. Op onbemenste stations kunnen reizigers contact zoeken met NS via de service- en alarmzuil. 98% van onze klanten krijgt binnen 10 seconden gehoor op de alarmlijn en 88% binnen 20 seconden op de servicelijn; de klantwaardering is hoog.

Om de informatie aan onze klanten verder te kunnen verbeteren werken wij samen met ProRail aan het reisinformatieproject InfoPlus. De bedoeling is alle actuele informatie over het verloop van de dienstregeling te bundelen en vervolgens eenduidig door te geven aan stations, internet en de zakcomputers van het rijdend- en servicepersoneel.

InfoPlus heeft al geleid tot de introductie van automatische omroep op alle stations en lichtkranten met actuele reisinformatie in de stationshallen. Op enkele stations experimenteren wij nu ook met elektronische reisinformatieschermen boven de perrons. De stations Nijkerk, Putten en Ermelo zijn in 2005 voorzien van dergelijke borden met perroninformatie en actuele reisinformatie. Begin 2006 volgen Hilversum-Noord, Bussum-Zuid, Baarn, Naarden-Bussum en Amersfoort-Schothorst.

### Verbetering van de (sociale) veiligheid

De veiligheidsbeleving van de reizigers laat een continue verbetering zien. Bij de klantordelen waardeert 75% van de treinreizigers sociale veiligheid met het rapportcijfer 7 of hoger. Dit is een gemiddelde waardering in de trein op ons gehele net én gedurende alle dagdelen en is de hoogste ooit door ons gemeten. De sociale veiligheid

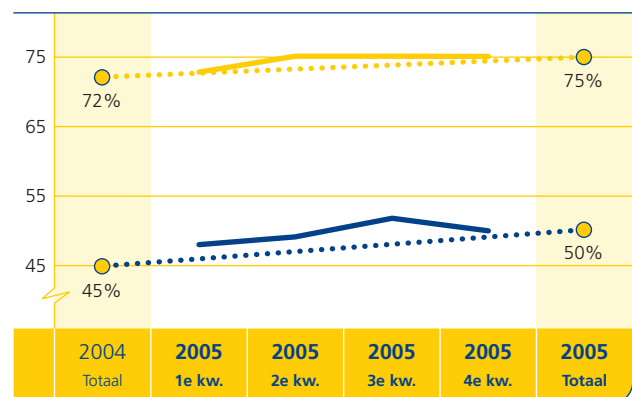


's avonds op het station wordt lager dan dit gemiddelde gewaardeerd, zoals de grafiek aangeeft. Door beter toezicht en beheerste toegang tot stations in de avonduren, trachten wij dit te verbeteren. Het aantal incidenten waarbij de sociale veiligheid in het geding was, lag met 9.219 in 2005 ruim onder het niveau van 2004 (10.362).

NS besteedt jaarlijks ruim € 45 miljoen aan sociale veiligheidsmaatregelen. Daartoe behoort de inzet van mobiele controleteams, de plaatsing van camera's, adequate training van medewerkers, onderhoud van stations en treinen en het geven van voorlichting aan met name jongeren.

### Sociale veiligheid

% rapportcijfer 7 of hoger



#### 's Avonds op het station

— % per kwartaal  
 ..... % gemiddeld per jaar

#### In de trein

— % per kwartaal  
 ..... % gemiddeld per jaar

Belangrijkste doelstellingen in 2005 waren het verhogen van de veiligheidsbeleving van zowel reizigers als medewerkers en het terugdringen van het aantal incidenten. Van wezenlijke invloed was ook de aansluiting van de spoorbranche op het Nationaal Alerteringssysteem Terrorismebestrijding van de overheid.

In samenwerking met de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding (NCTb), het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD), de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) en de OV-branche is intensief gezocht naar maatregelen die het risico van terroristische aanslagen binnen de spoorsector kunnen beperken. NS probeert de sociale veiligheid op de stations langs verschillende wegen verder te verbeteren. De stations



worden goed verlicht, schoon en overzichtelijk gemaakt en leegstaande ruimtes zo veel mogelijk verhuurd. Voor huren op stations is veel belangstelling: de internet-site [www.hurenopstations.nl](http://www.hurenopstations.nl) die NS hiervoor in augustus 2005 opende, leidde in de eerste drie maanden tot honderden reacties. Ook het besluit in 2005 om de Wizzl-winkels vooralsnog open te houden op de stations waar ze nu zijn, draagt positief bij. Op de stations Duivendrecht en Amsterdam Amstel nemen wij proeven met 'prettige plekken' waar reizigers rustig en veilig kunnen zitten. Het oordeel van de klant is hier op korte termijn al sterk gestegen.

Ook in de trein wordt het veiliger. Het op 1 oktober ingevoerde nieuwe boetebeleid heeft het zwartrijden al met ruim 40% teruggebracht. Het levert naar verwachting een bijdrage aan de afname van het aantal agressiemeldingen.

Samen met spoorbeheerder ProRail toetst NS nieuwe middelen die de effectiviteit en efficiëntie van het menselijk toezicht verder kunnen vergroten. Het gaat om een vijftiental experimenten, waarbij de nadruk ligt op toezicht in combinatie met technische middelen, zoals 'slimme' camerasystemen en microfoons. Beeldanalyse en geluidsherkenning worden ingezet bij het registreren van verdachte bewegingen of voorwerpen, verbale agressie en graffiti, maar ook bij het signaleren van een vastgelopen roltrap. Voor deze experimenten ontvangen NS en ProRail subsidie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De proeven sluiten aan bij andere ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid en service in de spooromgeving, zoals de toekomstige toegangspoortjes.

### Spoorwegveiligheid

Spoorwegveiligheid is onze eerste prioriteit. 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 voldoet aan 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.

### Aantal dodelijke slachtoffers per 5 miljard reizigerskilometers

Motor, bromfiets (EU)	800
Voetganger (EU)	375
Fiets (EU)	315
Auto (EU)	40
Vliegtuig (EU en VS)	2
Trein (Groot-Brittannië)	4
Trein (Duitsland)	3
Trein (Nederland)	1

Bron: *Benutten en Bouwen, fase 3 rapportage 2003 en Annual Safety Performance Report 2002-2003*

In augustus 2005 is op het emplacement aan de westzijde van station Amsterdam Centraal een intercity ontspoord. Daarbij was alleen materiële schade. Zowel NS als de Inspectie voor Verkeer en Waterstaat en de Onderzoeksraad voor Veiligheid doen onderzoek naar de oorzaak. Op dezelfde plek liepen kort daarvoor twee goederentreinen uit de rails.

Naast het voldoen aan alle bevoegdheidseisen, is ook veilig gedrag van de medewerkers van groot belang. Veiligheidssystemen vervullen daarbij een ondersteunende rol. Voor machinisten is dat bijvoorbeeld de Automatische Treinbeïnvloeding (ATB). Bij snelheden beneden de 40 kilometer per uur kunnen treinen door een rood sein rijden zonder dat de ATB ingrijpt. Tot en met 2004 vertoonde dit soort incidenten een stijgende lijn. In 2005 is extra aandacht besteed aan de alertheid van machinisten op dit punt. Met succes. Alhoewel het totaal-aantal spoorincidenten is toegenomen, is het NS-aandeel daarin zowel absoluut als relatief gedaald. Het aantal incidenten met NS-treinen die geheel of gedeeltelijk door rood reden is gedaald van 188 in 2004 naar 144 in 2005.





In 2005 is besloten om vanaf 2006 een ATB++-systeem op duizend belangrijke plekken in Nederland te gaan invoeren. Dit systeem grijpt ook in bij snelheden beneden de 40 kilometer per uur. Het doel is het aantal veiligheidsincidenten bij volledige afronding van de maatregel te halveren.

### Bedrijfsongevallen

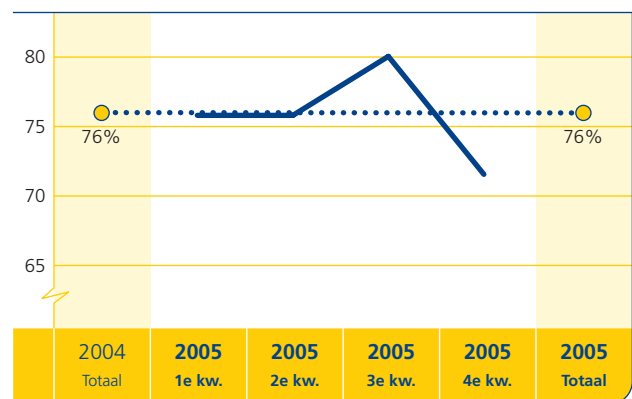
Ons veiligheidsbeleid is er uiteraard ook op gericht om het aantal bedrijfsongevallen te beperken. Het aantal meldingen met verzuim tot gevolg is gedaald van 882 in 2004 naar 823 in 2005. Het aantal verzuimdagen dat hiermee gemoeid is, is gedaald van 13.878 in 2004 naar – tot op dit moment – 7.754 in 2005.

### Voldoende vervoerscapaciteit creëren

In 2005 hebben wij het laatste van in totaal 378 nieuwe intercity-dubbeldeksrijtuigen in gebruik genomen. Ook het lopende moderniseringsprogramma van ruim 300 intercity-enkeldeksrijtuigen is nu op een haar na afgerond. Het ingrijpende moderniseringsprogramma van 60 sprintertreinstellen ligt op schema; eind 2005 reden er al 40 op diverse trajecten in het westen van het land. Dit alles leidde tot een toename van het aantal beschikbare zitplaatsen per 31 december 2005. Niettemin is door dit het gemiddelde aantal voor de klant beschikbare zitplaatsen licht gedaald van 204.700 in 2004 naar 204.000 in 2005. Dit komt door het afvoeren van oude treinen, het moderniseren van sprinters (meer staanplaatsen) en relatief veel treinen die na incidenten moesten worden gerepareerd. Het oordeel van onze klanten over de beschikbaarheid van een zitplaats is met 76% gelijk aan dat van 2004.

### Zitplaatscapaciteit

% rapportcijfer 7 of hoger



#### Zitplaatscapaciteit in de trein

— % per kwartaal  
 ..... % gemiddeld per jaar

In 2005 hebben wij een serie nieuwe sprintertreinstellen besteld. Deze 35 complete treinen met totaal 110 rijtuigen worden vanaf 2008 afgeleverd voor ingebruikname in de dienstregeling 2008/2009. Eind 2005 is tevens besloten om € 190 miljoen te investeren in de modernisering van 87 intercitytreinstellen van het type koploper. Zij krijgen ondermeer een nieuw interieur met 15% meer zitplaatsen door een efficiëntere indeling. Loze ruimtes vervallen. In combinatie met een andere, door klanten gewenste opstelling van de stoelen ontstaat ruimte voor in totaal 2.350 extra zitplaatsen. Minstens zo comfortabel als de eerder gemoderniseerde intercityrijtuigen, die door de reizigers zeer gewaardeerd worden. Ook krijgen de treinen airco en beeldschermen met dynamische reisinformatie.

### 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.

NS heeft in 2005 meegewerkt aan het project 'Nederland Schoon' en zelf campagne gevoerd voor schone stations. De actie was bedoeld om het weggooi gedrag van jongeren van 16 tot 25 jaar gunstig te beïnvloeden en is in die

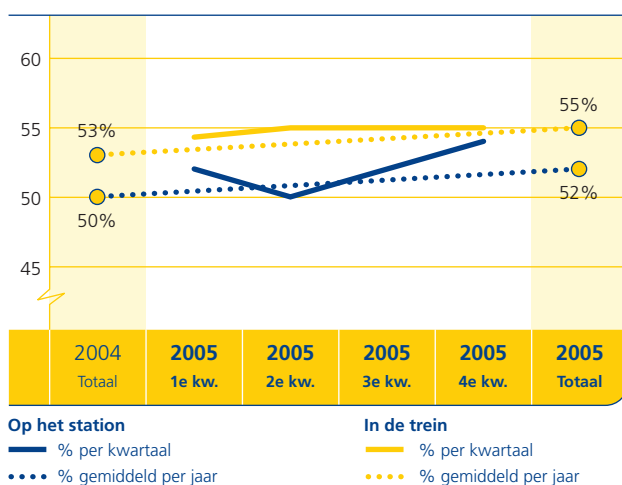


De prestaties van NS worden regelmatig, zorgvuldig en onder toezicht gemeten. Het klantonderzoek is een gezamenlijke activiteit van NS, de consumentenorganisaties en het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De cijfers over punctualiteit zijn afkomstig van ProRail, dat werkt in opdracht van het ministerie.

opzet geslaagd, zo blijkt uit waarnemingen. De vervuiling van stationshallen en perrons met sigarettenpeuken was al drastisch afgenomen sinds de invoering van rookzones in 2004. In 2005 zijn die zones goed gemarkeerd via verlichte borden en is ook aangegeven waar niet gerookt mag worden, zoals bij stationsingangen en in de hal.

Het percentage klanten dat de reinheid van de stations met een 7 of hoger waardeert is verder gestegen van 50% in 2004 naar 52% in 2005. De reinheid van treinen krijgt nu van 55% van onze klanten een ruime voldoende, tegen 53% in 2004.

#### Reinheid % rapportcijfer 7 of hoger



#### Kosten omlaag

Bij NS gaan kwaliteits- en productiviteitsverbetering hand in hand. Het bedrijf wordt met name efficiënter door het terugdringen van indirecte kosten en overhead.

De Aanpak van Indirecte Diensten en Activiteiten (AIDA) waarmee drie jaar geleden is begonnen, heeft geleid tot een structurele besparing van € 100 miljoen op de inkoop van goederen en diensten en € 70 miljoen door vermindering van indirecte personeelkosten. Daarnaast zijn de huisvestingskosten in drie jaar met € 13 miljoen gedaald door het herhuisvesten van NS'ers in de Utrechtse hoofdbouwen. Ook zijn alle 24 uur bereikbare servicediensten nu bij elkaar gebracht. Door het beperken van het aantal

vierkante meters kantoorruimte per persoon, konden wij extern gehuurde ruimte aan derden afstoten en zelfs vrijkomende ruimtes in eigen panden verhuren aan derden.

Via AIDA zijn – ten opzichte van de vergelijkbare basis in 2002 – 1.353 voltijds arbeidsplaatsen in indirecte functies vervallen. Medewerkers die dit betreft kunnen een beroep doen op een goed sociaal plan. De kosten van zowel directe als indirecte medewerkers zullen verder gaan dalen, aangezien per einde 2005 relatief meer medewerkers (vervroegd) met pensioen zijn gegaan.

De kosten van energie zijn sterk toegenomen. In 2005 heeft NS met leverancier Essent een langjarig contract gesloten voor de levering van elektriciteit voor de treinen voor de periode 2007 tot 2015. Gekozen is voor een langjarig contract om de levering gedurende lange tijd te verzekeren tegen de laagste kosten. Het is een van de grootste elektriciteitsovereenkomsten ooit in Nederland gesloten.

#### Arbeidsverhoudingen

##### Medewerkers

Het aantal voltijds arbeidsplaatsen (fte's) bij NS daalde van 24.794 ultimo 2004 naar 23.626 ultimo 2005. Enerzijds zijn meer medewerkers voor horeca-activiteiten op stations aangetrokken, anderzijds zijn meer medewerkers in 2005 met (vervroegd) pensioen gegaan.

Met vakbonden is in april 2005 overeenstemming bereikt over één nieuwe CAO voor heel NS van 1 januari 2005 tot 1 april 2007 ter vervanging van vijf bedrijfs-CAO's. Een CAO past bij één NS waarin de bedrijfssonderdelen steeds nauwer met elkaar samenwerken. Via het inleveren van (extra) vrije dagen vanaf de tweede ziekmelding moet de nieuwe CAO effectief gaan bijdragen aan het terugdringen van het frequent kortdurend ziekteverzuim. Daarbij zijn de nodige waarborgen ingebouwd voor NS'ers met blijvende hinder van bepaalde kwalen. Via extra financiële prikkels bij het behalen van bepaalde prestaties draagt de nieuwe CAO ook bij aan het behalen van de operationele doelstellingen van NS. Er is een *taskforce* jeugdwerkloosheid gevormd die voorziet in het aannemen van 100 schoolverlaters.





En er is een eenduidige klachtenregeling gekomen, ter vervanging van oude geschillen- en tuchtregelingen.

Nog in 2005 zijn door onze concernstaf Human Resources (HR) na overleg met de vakbonden diverse regelingen op het gebied van vroegpensioen, VUT, arbeidsongeschiktheid en ziektekostenverzekeringen aangepast aan nieuwe wetgeving per 1 januari 2006. Een nieuwe, meer marktconforme pensioenregeling, gebaseerd op middelloon, was ook nodig omdat de oude regeling onbetaalbaar dreigde te worden. In dit kader is ook overeenstemming bereikt over een nieuw sociaal plan voor de jaren 2006 tot en met 2008 onder het motto 'Van werk naar werk voor iedereen'. Het plan voorziet in een grotere financiële prikkel om werk buiten NS te aanvaarden. NS'ers met minder mogelijkheden op de arbeidsmarkt, zoals ouderen en arbeidsgehandicapten, krijgen zo meer ruimte bij interne vacatures.

In het kader van de nieuwe CAO is in 2005 met de vakbonden een gemeenschappelijke studie afgesproken naar het levensfasebeleid en het beleid op het gebied van arbeids- en rusttijden. Wat dit laatste betreft wordt met name gekeken of ze beter voorspelbaar kunnen worden, beter kunnen aansluiten op de bedrijfsprocessen en op de wensen van de medewerkers om er meer invloed op te hebben.

In 2005 hebben wij met vakbonden en ondernemingsraden een conferentie gehouden over het terugdringen van het ziekteverzuim. In het verslagjaar is het ziekteverzuim bij bedrijven die vallen onder NS CAO verder gedaald, en wel van 7,8% naar 7,1%. Dit komt met name door toegenomen aandacht van leidinggevendenden voor reïntegratie en een meer activerende begeleiding door de arbodienst. Voor het totale concern is eveneens sprake van een daling, en wel van 7,3% naar 6,8%.

Het verder terugdringen van het ziekteverzuim en het verder aanpassen van arbeidsvoorwaardenregelingen aan nieuwe wetgeving blijven uiteraard prioriteiten in het humanresourcesbeleid voor 2006.

Daarnaast wordt momenteel gewerkt aan een nieuw eigentijds servicesysteem voor medewerkers (eHRM) en wordt in 2006 extra aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van de medewerkers en de bevordering van hun passie en vakmanschap.

### Centrale Ondernemingsraad

Naast het reguliere overleg met de directie heeft de Centrale Ondernemingsraad (COR) in 2005 een ontmoeting gehad met de NS-directie en de raad van commissarissen gezamenlijk. Daarbij is gesproken over de strategie van de onderneming.

De COR heeft in 2005 zeven keer overlegd met de NS-directie. Enkele onderwerpen die aan de orde kwamen zijn het concernplan en de strategie, de verwerving van de hoofd railnetconcessie, de positionering van de HR-functie, de invoering van OV-chipkaart en poortjes, de exploitatie van de HSL-Zuid, de spoorwegveiligheid, de gedragscode en de klokkenluidersregeling.

De COR bestaat uit 14 leden en wordt ondersteund door een uitvoerend secretaris.

In de loop van het verslagjaar hebben Peter Blaauwwiel, Jan Boerboom, Yvonne van den Breemer en Henri Spits de COR verlaten. In hun plaats zijn Toon Akkermans en Martin ten Kate benoemd. Secretaris Harrie Baggen heeft per 1 december gebruikgemaakt van de mogelijkheid tot vervroegde pensionering; in zijn plaats is Jan van Es als uitvoerend secretaris benoemd. In december heeft voorzitter Frans Sweers zijn vertrek per januari 2006 aangekondigd. Het voorzitterschap is inmiddels door Sietse Brouwer overgenomen. Ivo van Bommel heeft het COR-lidmaatschap overgenomen van Frans Sweers. De huidige samenstelling van de COR is Sietse Brouwer (voorzitter), Toon Akkermans, Jan Arndts (plaatsvervangend voorzitter), Ate Biegel, Ivo van Bommel, Homme Heringa, Pieter Kemper (plaatsvervangend voorzitter), Katja van Nus, Rob Polman, Martin ten Kate, Ria Vergunst, Menno Wijma, Wim Willemse en Joep Wolff.

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



#### Nog aan te besteden regionale concessies:

Met NS-concessie tot:

Gouda-Alphen a/d Rijn	9 december 2006
Dordrecht-Geldermalsen	9 december 2006
Zwolle-Kampen	9 december 2006

Roermond-Nijmegen	9 december 2006
Maastricht-Kerkrade	9 december 2006
Rotterdam-Hoek van Holland	medio 2007
Zwolle-Emmen	medio 2007

## Overheid en wetgeving

### Spoorwegcapaciteit

In het kader van het Herstelplan Spoor wordt hard gewerkt om onderhoudsachterstanden in te lopen. De vele werkzaamheden leiden tot relatief veel buitendienststellingen. Samen met ProRail doen wij ons best om de overlast voor de reizigers tot een minimum te beperken. Er moet echter rekening mee worden gehouden dat ook de komende jaren niet alle spoorwegcapaciteit beschikbaar is.

NS vindt de werkzaamheden niettemin van groot belang. In 2006 besluit de rijksoverheid welke middelen beschikbaar worden gesteld voor de tweede fase van het herstelplan. NS vertrouwt erop dat het rijk bij de toedeling van middelen de prioriteiten vasthoudt die de spoorsector in haar visie op de ontwikkeling van het spoor heeft neergelegd: eerst het spoorstelsel betrouwbaarder maken door het elimineren van kwetsbare wissels en door capaciteitsuitbreiding via inhaalsporen en spoorverdubbelingen, vervolgens de capaciteit beter benutten en verder met nieuwbouwprojecten.

### Vervoerconcessie

Op 1 januari 2005 zijn de Spoorweg- en Concessiewet in werking getreden en is daarmee feitelijk een nieuwe Nederlandse spoormarkt ontstaan. NS heeft voor de periode van 1 januari 2005 tot 2015 een exclusieve concessie voor reizigersvervoer over het hoofdrailnet gekregen. Op basis van deze concessie maakt NS jaarlijks een vervoerplan waarin inzet, maatregelen en ambities worden vastgelegd.

Het Vervoerplan 2005 bevat zo'n 40 indicatoren en vooral maatregelen. NS heeft in 2005 de gestelde ambities gerealiseerd, met uitzondering van die voor op tijd rijden en informatie bij ontregelingen.

In het Vervoerplan 2005 zijn de door NS te behalen doelen voornamelijk in termen van maatregelen, ofwel inspanningen, beschreven. De meeste doelen zijn daarbij in streefwaarden vertaald en nog niet in minimaal te behalen grenswaarden. In volgende vervoerplannen

zullen de doelen steeds meer in termen van prestaties ofwel output worden beschreven. Het migratietraject van *input*- naar *output*-sturing, heeft een doorlooptijd van enkele jaren. Het maakt de onderlinge afhankelijkheid van de diverse maatregelen en de op basis daarvan geleverde prestaties inzichtelijk, zowel voor de vervoerder (NS) als voor de infrabeheerder (ProRail). Na afronding van dit traject is de concessieverlener (het ministerie van Verkeer en Waterstaat) in staat om met de sector afspraken te maken op basis van *output*. Dit zal uiterlijk per 1 januari 2008 het geval zijn.

### Aanbestedingen

De rijksoverheid heeft in 1998 bepaald dat de zeggenschap over 33 regionale treindiensten uiterlijk in 2003 zou worden overgedragen van het ministerie van Verkeer en Waterstaat naar de regionale overheden. Omdat begin 2005 de meeste treindiensten nog niet waren overgedragen, heeft het ministerie van Verkeer en Waterstaat in de loop van het jaar besloten negen lijnen wegens grote samenhang met het hoofdrailnet toe te voegen aan de tienjarige concessie voor het hoofdrailnet en de overige voorlopig via afzonderlijke, veelal korter lopende, concessies aan NS te gunnen. Deze zullen daarna publiek worden aanbesteed.

In 2005 verwierf NS de concessie voor de treindienst Dordrecht-Geldermalsen tot en met 9 december 2006 en werd de treindienst Arnhem-Tiel door het ministerie aan Syntus gegund.

Op basis van een in 2003 gewonnen aanbesteding is NS, in opdracht van de provincie Gelderland, eind 2004 begonnen met de exploitatie van de verbinding Zutphen-Apeldoorn. De nieuwe opzet heeft in 2005 geleid tot een sterke toename van het aantal reizigers op dit traject.

Per 3 juni 2006 is het reizigersvervoer op de Hofpleinlijn en de Zoetermeerlijn gegund aan RET en HTM die het openbaar vervoer als onderdeel van RandstadRail, doorrijdend over hun eigen metro- en tramnetten, gaan exploiteren. En vanaf 10 december 2006 zal Connexion in opdracht van de Provincie Gelderland reizigers per trein op de verbinding Amersfoort-Ede/Wageningen vervoeren.



## Resultaten op activiteiten

### Reizigersvervoer

Het segment reizigersvervoer omvat in de eerste plaats het binnenlandse reizigersvervoer door NS Reizigers, het internationale reizigersvervoer door NS Internationaal en het materieelonderhoud door NedTrain. De bedrijven werken nauw met elkaar samen waar het gaat om de uitvoering en prestatieverbeteringen in het kader van het Vervoerplan voor het Nederlandse hoofdrailnet. 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.

Een bijzondere plek binnen dit segment neemt het reizigersvervoer in Engeland in. Het wordt verzorgd door NS-dochter NedRailways met partner Serco.

### Resultaat segment reizigersvervoer

De totale opbrengsten uit het segment reizigersvervoer stijgen met € 391 miljoen van € 1.801 miljoen in 2004 naar € 2.192 miljoen in 2005 (21,7%). Een belangrijke factor hierin is dat de opbrengsten van het eind 2004 verworven aandeel van NedRailways in Northern Rail in 2005 voor het eerst het gehele jaar meetellen.

De vervoersopbrengsten, exclusief effect NedRailways, zijn gestegen met 4,2% naar € 1.781 miljoen, vooral door hogere verkopen van enkele reizen, retours en abonnementen, de tariefsverhoging (3,25% per januari 2005), 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 zijn toegenomen met € 306 miljoen naar € 2.058 miljoen. Deze stijging wordt nagenoeg geheel verklaard doordat Northern Rail in 2005 het gehele jaar meetelde. De aanzienlijke stijgingen van de infraheffing en de energieprijzen zijn bij de overige bedrijven inverdiend door kostenreducties en verhoging van de productiviteit.

Per saldo bedraagt het bedrijfsresultaat van het reizigerssegment € 134 miljoen positief. Dat is beduidend meer dan in 2004 (€ 49 miljoen). Het bedrijfsresultaat voor het hoofdrailnet is in 2005 uitgekomen op € 91 miljoen.

Het aantal gehonoreerde claims in het kader van de regeling Geld terug bij vertraging bedraagt 719.557 (2004: 618.023). Er is voor € 5,7 miljoen (2004: € 4,0 miljoen) aan vertragingen gecompenseerd, gemiddeld € 7,92 per claim. Hiervan wordt de helft aan ProRail doorbelast.

### Reizigersgroei

Het reizigersvervoer in Nederland is voor het tweede achtereenvolgende jaar toegenomen. De groei is ten opzichte van die in 2004 meer dan verdubbeld naar ruim 4%. Het totaal aantal reizigerskilometers bedraagt 14,7 miljard tegen 14,1 miljard in 2004.

In 2005 zijn meer enkele reizen en retouren verkocht – met name voor reizen in de daluren – en meer abonnementen. Verder zijn er meer studentenkaarten verstrekt, zodat ook meer studenten per trein zijn gaan reizen.

De reizigersgroei is gestimuleerd door succesvolle marketing- en verkoopcampagnes die door NS Commercie zijn ontwikkeld. Daarnaast heeft de hogere kwaliteit van de dienstverlening uiteraard bijgedragen aan de groeiende populariteit 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.

### Internationaal

In een concurrerende internationale reismarkt, wordt NS Internationaal commercieel slagvaardiger. Het aantal reizigers groeide. De campagnes (Treinstad, zomer-campagne en speciale Thalys-acties) hebben daar goed aan bijgedragen. De omzet van het internationale vervoer als geheel is voor het eerst sinds een aantal jaren van terugval weer gestegen, met 4%.

Eind 2005 werd 10% van de internationale treintickets via internet verkocht, een verdubbeling ten opzichte van 2004. Niettemin verloopt de verschuiving van de traditionele kaartverkoop aan de balie naar meer self-service via automaten en internet langzamer dan wij wensen. De verkoop via het internet moet nog beter worden ondersteund. Om de verschuiving sneller te laten verlopen, willen wij onder andere de betaalmogelijkheden via internet uitbreiden, boekingskosten doorberekenen op kaarten in het zogenaamd 'binnenland-plus'-assortiment en selfservicecentra gaan inrichten op de stations. De huidige baliemedewerkers internationaal worden in 2006 ondergebracht bij NS Stations, dat naast

Tickets & Service voor binnenlands vervoer, ook dat voor het internationale reizigersvervoer zal verzorgen.

De reorganisatie van NS Internationaal is daarmee vrijwel afgerond. Voor een gezond toekomstperspectief is het van belang dat de kosten verder dalen en dat er ook een efficiënte en eenvoudige organisatie is, waarin het gehele internationale vervoer is geïntegreerd. In 2006 zal het bedrijfsonderdeel daarom opgaan in een nieuw bedrijf voor zowel de huidige activiteiten van NS Internationaal, als het hogesnelheidsvervoer van High Speed Alliance (HSA). Een van de eerste belangrijke taken van dit nieuwe bedrijf is de voorbereiding van de exploitatie van de HSL-Zuid. Bij elkaar is de nieuwe combinatie klaar om alle uitdagingen aan te gaan die de markt van het internationale reizigersvervoer de komende jaren op haar pad legt.

### High Speed Alliance

High Speed Alliance 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 hogesnelheidsvervoerdiensten aangeboden. Als projectorganisatie heeft HSA in 2005 de verdere voorbereidingen getroffen. Het betreft vooral onderhandelingen met de twee buitenlandse spoorwegmaatschappijen, het uitwerken van de commerciële strategie, de stroomlijning met de OV-chipkaart en poortjes, de veiligheidsplannen, de vormgeving van merken en huisstijl en de inzet van het materieel. Met NS Internationaal werkt HSA sinds medio 2005 in een gemeenschappelijk managementteam.

In 2005 is een overeenkomst gesloten tussen de Belgische en de Nederlandse overheid over het opnemen van Den Haag Centraal en Breda in de dienstregeling over de HSL-Zuid. Verder is duidelijkheid verschaft over de (tegenvallende) reistijden in België. Op basis hiervan moeten de concessievoorwaarden worden aangepast. Over compensatie van de nadelen is een bindende adviesprocedure gestart tussen HSA en de Nederlandse overheid.

HSA maakte gebruik van de optie om voor de HSL-Zuid vier extra hogesnelheidstreinen te bestellen bij de Italiaanse firma AnsaldoBreda, boven de reeds bestelde twaalf treinen voor het vervoer tussen Amsterdam en Brussel. De aflevering van zestien nieuwe treinen wordt vanaf februari 2008 verwacht en niet – zoals eerder voorzien – vanaf april 2007. De Thalystreinen die over de HSL-Zuid naar Parijs gaan, zijn eind 2007 aangepast aan het Europese beveiligingssysteem op de nieuwe lijn. Ook dat

is later dan voorzien. HSA huurt andere locomotieven en rijkstrijken om toch al eerder met de exploitatie te kunnen beginnen. Over de oorzaak van de vertraging verschillen HSA en het ministerie van Verkeer en Waterstaat van mening. De minister heeft ermee ingestemd om over dit hele vraagstuk een bindende adviesprocedure te beginnen, conform een daarvoor in de concessieovereenkomst vastgelegde procedure.

### 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 revisiebedrijven in Haarlem en Tilburg, vijf onderhoudswerkplaatsen en enkele tientallen kleinere servicelocaties door het hele land. NedTrain levert zo een belangrijke bijdrage aan het verbeteren van de vervoerscapaciteit in het binnenlandse en internationale reizigersvervoer.

NedTrain heeft in 2005 hard gewerkt om het markt-bewustzijn binnen de organisatie te versterken. Focus op kwaliteit en zorgdragen voor in- en externe klantgerichtheid in alle geledingen zijn daarbij belangrijke elementen. Hiertoe is ook de organisatie in 2005 aangepast.

De reorganisatie, de sluiting van het onderhoudsbedrijf in Zwolle en vervroegde uittreding van oudere medewerkers dragen ook bij aan het verder verlagen van de kosten.

Met de opening van een nieuw landelijk logistiek centrum in Tilburg is de onderdelenvoorziening nu vanuit een centraal punt geregeld. Via geavanceerde computersystemen worden de onderdelen *just in time* geleverd.

Samen met NS Reizigers werkt NedTrain aan het onderhoudssysteem van de toekomst. Gegevens over de staat van onderhoud en dreigende defecten worden daarbij automatisch doorgeseind van de trein naar de wal, waar monteurs – uitgerust met handheld computers – instrumenteel eerder preventief dan correctief zullen ingrijpen. Dit komt de betrouwbaarheid van de treinen ten goede.

In 2005 verloor NedTrain de aanbesteding van het onderhoud van de treinen van Arriva op de regionale spoorlijnen in Groningen en Friesland. De uitdaging blijft om ook voor elke aanbestede spoorlijn in Nederland die NS niet verwerft, het onderhoud te gaan uitvoeren. Door meer kwaliteit te leveren tegen lagere kosten wil NedTrain dit bereiken en tegelijk zijn positie als marktspeler verstevigen.





*Northern Rail is gevormd uit twee bestaande railbedrijven met hoofdkantoren in respectievelijk Manchester en Leeds. Na samenvoeging heeft het bedrijf nu één hoofdkantoor in York en ruim 4.500 werknemers, die circa 2.500 treindiensten per dag rijden. Dit is meer dan enige andere vervoerder in Groot-Brittannië.*

*Northern Rail bestrijkt een groot gebied met 475 stations en met 2.800 kilometer spoor, waarop diensten worden gereden met zowel diesel als elektrisch materieel. Voor het onderhoud van de 270 treinen zijn er drie grote werkplaatsen.*

Het bedrijf is hiertoe goed in staat. Uit onderzoek blijkt het in Europees perspectief concurrerende kwaliteit te leveren. De ambitie om over enige jaren ook *Best in Class* te zijn op de Europese markt, is haalbaar.

### Buitenlandse vervoerconcessies

NedRailways, een 100%-dochter van NS Groep, benut kansen buiten Nederland die geboden worden door de voortschrijdende liberalisering van de spoorwegen binnen de Europese Unie. NedRailways speelt daarop in door vervoerconcessies te verwerven, winstgevend te opereren en zorg te dragen voor kennisuitwisseling. De afgelopen jaren heeft NedRailways op basis van voortvarend ondernemerschap een positie verkregen in een markt met sterke concurrenten.

De primaire markt voor NedRailways is nu Groot-Brittannië. Hier opereert NedRailways in een gelijkwaardig partnership met Serco, een beursgenoteerde onderneming met een breed werkkterrein op het gebied van *facilities management* en dienstverlening.

Na een aantal jaren in turbulent vaarwater te hebben verkeer, heeft de Britse railbranche zich gestabiliseerd. Naast de overheid als opdrachtgever zijn Network Rail (de Britse infrastructuurbeheerder) en de vervoerders, de *Train Operating Companies*, de belangrijkste partijen. De laatsten zijn onderdeel van negen grote beursgenoteerde ondernemingen. Een aantal van deze bedrijven is tevens actief in Nederland. In december 2004 nam Serco-NedRailways, na een succesvol verlopen biedingsproces, de relatief grote Northern Rail-concessie over. Dit is een concessie van 6½ jaar met verlengingsmogelijkheid van 2 jaar voor het stadsgewestelijk en regionaal spoorvervoer in het gehele noorden van Engeland. In 2003 verwierf de joint venture reeds Merseyrail, een 25-jarige concessie voor het stadsgewestelijk vervoer in en rondom Liverpool.

De omzet van NedRailways in 2005 bedroeg, op basis van haar 50%-belang, € 411 miljoen. De franchises droegen positief bij aan het NS-resultaat. Kostenbeheersing en reizigersgroei wierpen vruchten af.

Gedurende 2005 werd het *Best Practice Center* binnen NedRailways operationeel. Vanuit dit centrum wordt ervaringsuitwisseling vormgegeven en gecoördineerd tussen Northern Rail, Merseyrail en NS. De kennisuitwisseling bestrijkt alle operationele aspecten: materieel, personeel, inkoop, marketing, service en exploitatie.

### Northern Rail

Eind 2005 vervoerde Northern Rail meer dan 200.000 reizigers per dag. Ten opzichte van het begin van de concessie, is er een reizigersgroei van 12,5%.

De Northern-concessie bestond voor deze aanbesteding uit twee delen. Een belangrijke taak van het management van Northern gedurende 2005 was om een start te maken met de integratie van de twee spoorbedrijven, die in de periode 2005 tot en met 2007 zijn beslag moet krijgen. De eerste stap daartoe was de goedkeuring van de veiligheidsautoriteiten voor het nieuwe bedrijf. Deze werd in mei 2005 verkregen, ruim binnen de voorziene tijd van zes maanden. Door sluiting van het kantoor in Manchester werd het aantal personeelsleden met 100 gereduceerd. Dit kon plaatsvinden zonder gedwongen ontslagen. Een belangrijk onderdeel van de integratie is een cultuurveranderingsproces, dat gedurende een aantal jaren zal lopen.

Het verbeteren van de punctualiteit van de treindiensten heeft bij de Britse overheid een hoge prioriteit. Het twaalfmaandelijks gemiddelde van de punctualiteit van Northern, bij overname 84,3%, was aan het einde van 2005 gestegen naar 86% (op vijfminutenbasis). Dit is gebeurd in nauwe samenwerking met Network Rail. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de treinen door kwalitatieve verbetering van het onderhoud. Hiertoe zijn *Centers of Excellence* ingericht en worden noodzakelijke investeringen in de werkplaatsen gedaan.

Northern Rail heeft 475 stations, waarvan er veel in een slechte staat van onderhoud verkeren. De belangrijkste investering in 2005 was de vervanging van de kaartautomaten. Daarnaast werden in meer dan 100 kleinere stations verbeteringen doorgevoerd. In het kader van het nationale *Community Rail Programme* werd een aantal regionale lijnen met overheidssubsidie heringericht.



*Merseyrail verzorgt het stadsgewestelijk railvervoer in en rondom Liverpool. Het bedrijf heeft 1.100 werknemers, die vanuit drie standplaatsen 600 treindiensten per dag rijden. Merseyrail heeft 120 kilometer spoor, waarop diensten worden gereden met 60 elektrische treinen.*

Northern Rail speelt een belangrijke rol in de bereikbaarheid van de grote steden Liverpool, Manchester, Leeds, Sheffield en Newcastle. De samenwerking met de lokale overheden, die verantwoordelijk zijn voor al het stadsgewestelijk openbaar vervoer, heeft een hoge prioriteit. Het doel is om in het kader van een integraal vervoersplan een betere kwaliteit en capaciteit van het spoorvervoer te realiseren.

### Merseyrail

De reizigersgroei bij Merseyrail bedroeg in 2005 6%. Hier reizen 100.000 mensen per dag. Merseyrail behaalde in 2005 een gemiddelde punctualiteit op basis van de vijfminutennorm van 93%, een van de hoogste in Groot-Brittannië.

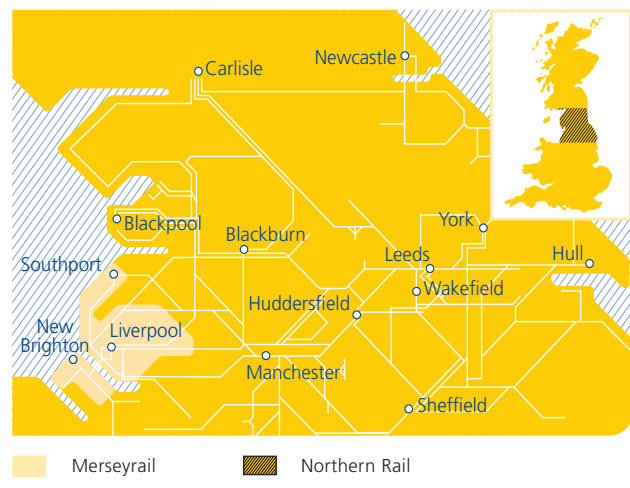
De samenwerking met Network Rail werd geïntensiveerd en veel aandacht werd besteed aan de inzet van het personeel en de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de treinen. In 2005 werd een investeringsvoorstel goedgekeurd voor een kuilwielenbank (bedoeld om 'vierkante wielen' weer rond te maken) om de kwaliteit en inzetbaarheid van het materieel te vergroten. De installatie vindt plaats in 2006.

Merseyrail heeft 66 stations. Gedurende 2005 werden met succes toegangspoortjes geïnstalleerd op de belangrijkste stations in Liverpool. Daarnaast werden alle kaartautomaten vervangen. Een investeringsvoorstel voor een pilot van een nieuwe winkelformule op vier stations werd goedgekeurd. Ervaringen in Nederland zijn hierbij betrokken.

Merseyrail is ook geselecteerd voor de exploitatie van South Parkway, een nieuw vervoerknooppunt aan de zuidzijde van de stad. Verbetering van de persoonlijke veiligheid van reizigers en personeel heeft sinds de aanvang van de concessie een hoge prioriteit gehad in een integrale aanpak. In 2005 was de combinatie van de introductie van toegangspoortjes, boetes voor zwartrijden zonder geldig plaatsbewijs en de inzet van conducteurs tijdens de daluren een grote verbetering.

Er is veel aandacht gegeven aan de ontwikkeling van een goede relatie met Merseytravel, de autoriteit voor al het stadsgewestelijk openbaar vervoer.

### Concessies in Groot-Brittannië







## Reizigersvervoer totaal

Operationele uitvoering vervoersprocessen en materieel-  
onderhoud en -beheer in Nederland en het buitenland

	2005	2004
<i>(in miljoenen euro's)</i>		
Totaal bedrijfsopbrengsten	2.192	1.801
Totaal bedrijfslasten	2.058	1.752
Bedrijfsresultaat	134	49
Duurzame bedrijfsmiddelen	2.179	2.203
Investeringskosten	235	270
Afschrijvingskosten	229	220
Aantal medewerkers in fte's ultimo	16.024	17.543

## Reizigersvervoer Nederlandse hoofdrailnet

Operationele uitvoering vervoersprocessen op het  
Nederlandse hoofdrailnet

	2005
<i>(in miljoenen euro's)</i>	
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.376
Totaal bedrijfslasten	1.285
Bedrijfsresultaat	91
Duurzame bedrijfsmiddelen	1.607
Investeringskosten	178
Afschrijvingskosten	185
Aantal medewerkers in fte's ultimo	8.783

## Knooppuntontwikkeling en -exploitatie

NS ontwikkelt de Nederlandse stations en hun omgeving tot aantrekkelijke knooppunten in de reisketen, waar verschillende vormen van vervoer samenkomen en waar mensen zich prettig voelen. Op reis, maar ook om er te wonen, te werken of te recreëren. Het segment omvat de stations- en vastgoedontwikkelings- en -exploitatie-activiteiten van NS die zijn ondergebracht in de bedrijfs-  
onderdelen NS Stations en NS Vastgoed.

Bij de stationsactiviteiten werken wij op tal van vlakken nauw samen met spoorinfrabeheerder ProRail en betrokken gemeenten.

## Resultaten knooppuntontwikkeling en -exploitatie

De bedrijfsopbrengsten van het segment knooppunt-  
ontwikkeling zijn gestegen van € 511 miljoen in 2004 naar € 585 miljoen in 2005. De stijging houdt vooral ver-  
band met de gestegen verkoop op stations (met name de  
winkelomzet van AH to go en de horecaomzet van Servex)  
en de resultaten in het onroerend goed. Ook het bedrijfs-  
resultaat is toegenomen, en wel van € 80 miljoen in 2004  
naar € 114 miljoen in 2005.

Het Nederlandse spoornet telt 390 stations sinds de  
ingebruikname in 2005 van de nieuwe stations Arnhem  
Zuid en Den Haag Ypenburg.

## Stations

NS Stations verleent service en informatie en draagt zorg  
voor stationsmanagement en -beheer, kaartverkoop en  
verhuur en commerciële exploitatie van ruimtes op stations.  
Het bedrijfs onderdeel speelt ook een belangrijke rol bij  
het verbeteren van de sociale veiligheid en de reinheid  
van de stations. Stations worden hiermee steeds aantrek-  
kelijker. Dit draagt ook bij aan een positief financieel  
resultaat. In 2005 is de omzet uit horeca- en retail-  
activiteiten gestegen van € 232 miljoen naar € 246 miljoen.

NS Stations was ook in 2005 weer actief in het aantrekken  
van nieuwe vestigingen voor horeca-, fastfood- en retail-  
formules. Inmiddels beschikken 20 stations (2004: 19) over  
een AH to go-winkel, de door klanten van NS gewaar-  
deerde gemakswinkel die door onze medewerkers wordt  
bemenst.



Begin 2005 opende op Utrecht Centraal de nieuwe stationsrestauratie 'De Tijd,' ruim en modern opgezet met bediening en internet- en vergaderfaciliteiten. Voor de vernieuwing van diverse restauraties heeft dochter Servex van NS Stations in 2005 een franchiseovereenkomst gesloten met La Place, de restaurantformule van Vendex. Het succes van de formule is vooral te danken aan de verse ingrediënten waarmee bezoekers tegen een redelijke prijs zelf een maaltijd kunnen samenstellen.

Hoe reizigers de stations beleven, daar gaat het uiteindelijk om. NS Stations heeft in 2005 dan ook een visie ontwikkeld op de inrichting van de grotere stations met meer en betere voorzieningen. Ze worden geclusterd in voor reizigers en passanten herkenbare 'werelden'.

### Vastgoed

Ons bedrijfs onderdeel NS Vastgoed heeft in 2005 een toonaangevende rol gespeeld bij de ontwikkeling en exploitatie van onroerend goed in de stationsomgeving. Wonen, werken en recreëren in een levendige, aantrekkelijke, bereikbare en veilige omgeving is daarbij steeds het uitgangspunt. De sterk groeiende ontwikkelportefeuille bracht NS Vastgoed in de top 10 van projectontwikkelaars in Nederland.

Ondanks de slechte kantorenmarkt deden de ontwikkeling en exploitatie van onze portefeuilles het goed. Dit komt omdat NS Vastgoed zich richt op een breed segment aan functies, passend bij de potenties van de stationslocaties. NS Vastgoed heeft kunnen inspelen op behoeften uit de (semi)overheidssector, waar belang wordt gehecht aan de bereikbaarheid per openbaar vervoer. Daarbij valt te denken aan overheidskantoren – met name stadskantoren –, onderwijsinstellingen, maar ook aan woningen, en aan bijzondere functies als hotels en bioscopen. Deze functies leveren een aantoonbare bijdrage aan de sociale veiligheid op en rondom de stations.

### Ontwikkeling

Eind 2005 had NS Vastgoed 610.000 m<sup>2</sup> onroerend goed in ontwikkeling. Dit betreft plannen waarvan de bouw binnen vijf jaar begint. Een deel van dat volume is al zeker gesteld door het contracteren van afnemers.

Van de planvoorraad was 229.000 m<sup>2</sup> wonen en 177.000 m<sup>2</sup> kantoren. De overige m<sup>2</sup> zijn onder andere scholen, hotels en parkeervoorzieningen. Aan studies, ook voor de periode na 2010, was nog eens 970.000 m<sup>2</sup> in portefeuille.

In 2005 is de bouw begonnen van het eerste door NS Vastgoed ontwikkelde scholencomplex, het ROC bij station Nijmegen. Ook werden de eerste woningbouwprojecten in verkoop genomen in Amersfoort, Rotterdam (Blaak) en de Haagse wijk Leidschenveen. De bouw zal naar verwachting begin 2006 starten.

In 2005 zijn acht nieuwe projecten in ontwikkeling genomen, goed voor circa 200.000 m<sup>2</sup> vloeroppervlak. Voor een aantal projecten werden definitieve afspraken met gemeenten en gebruikers over de bouw gemaakt. Het stadsbestuur van Utrecht verhuist het stadskantoor naar het stationsgebied. Met een oppervlakte van 60.000 m<sup>2</sup> behoort dit tot de grootste projecten in de vastgoedsector. Ook in Gouda zijn afspraken met de gemeente vastgelegd over de bouw van een nieuw stadskantoor bij het station en in een aantal andere gemeenten worden daarvoor plannen ontwikkeld. In Delft heeft de rijksoverheid toezeggingen gedaan over investeringen in een tunnel met een nieuw station, waarin NS Vastgoed vanaf 2008 zal investeren ten behoeve van de ontwikkeling van de stationsomgeving, woningen en kantoren.

### Sleutelprojecten

De sleutelprojecten hadden alle een positieve voortgang, zij het in verschillend tempo. Vooral de besluitvorming door de centrale en gemeentelijke overheid kwam een stuk verder. Met de afspraken over het stadskantoor krijgt de vastgoedcomponent van het sleutelproject Utrecht een belangrijke impuls. Rond het stadskantoor zullen ook woningen worden gerealiseerd.

In Breda is de eerste ontwerpfasen voor de OV-terminal, in combinatie met kantoren en winkels, afgerond. Nu op Den Haag Centraal de verbouwing van de OV-terminal vordert, krijgt ook het bouwplan voor de ontwikkeling van het plein voor het station vastere vormen. Nadat centrale en lokale overheid elkaar gevonden hebben in de randvoorwaarden voor het



project, is in Amsterdam een kwartiermaker voor het project Zuidas aangesteld. De ontwikkelrechten van NS Vastgoed (90.000 m<sup>2</sup>) liggen vast.

### Exploitatie

De focus van het bezit van NS Vastgoed ligt meer en meer op gronden met een goed rendement met ontwikkelpotentie of met een strategische betekenis voor NS, zoals parkeerterreinen. Bij het verantwoorde beheer van onroerend hoort daarom, naast het investeren in kansrijke objecten, ook het opschonen van de portefeuille door het afstoten van te kleine en anderszins niet meer passende eigendommen. In 2005 werd in totaal 400 hectare aan gronden uit deze portefeuille verkocht. Dit proces zal zich in 2006 voortzetten.

De kern van de portefeuille met exploiteerbaar onroerend goed bestaat naast enkele grote kantoorgebouwen uit een aantal bedrijventerreinen. In deze portefeuille werd in 2005 voor € 11,3 miljoen geïnvesteerd in bestaande huurcontracten en werd een huurgroei van 4% gerealiseerd. Het rendement op het eigen vastgoedbezit benadert de ROZ-index.

In 2005 is ook een begin gemaakt met de opwaardering van de bedrijventerreinen Cartesiusdriehoek in Utrecht en de Boezembocht in Rotterdam.

Door aankopen van € 34,4 miljoen, in gronden en gebouwen grenzend aan het bezit van NS Vastgoed met ontwikkelpotentie, kon de positie worden verbeterd in de Cartesiusdriehoek in Utrecht en bij station Zwolle. Voor de gebouwen op deze bedrijventerreinen worden – soms ook met het oog op het behoud van industrieel erfgoed – zo veel mogelijk passende functies gezocht.

Knelpunt in de ontwikkelingen nabij het spoor blijven in veel gevallen de beperkingen als gevolg van de regelgeving voor milieu en fysieke veiligheid.

### Parkeren

NS streeft naar parkeermogelijkheden bij alle stations om zo de aansluiting tussen auto en trein te verzorgen. Van de tot 2010 voorgenomen aanleg van 20.000 parkeer-



plaatsen op 110 locaties, zijn door NS Vastgoed samen met haar partner Q-park in 2005 ruim 2.100 parkeerplaatsen gerealiseerd. Daarnaast zijn in 2005 ruim 2.400 parkeerplaatsen in uitvoering genomen, die in 2006 in gebruik kunnen worden genomen.

### Basisfonds

Het Basisfonds Stationslocaties, waarin NS Vastgoed voor 51% participeert, presteerde in 2005 wederom boven de ROZ-index. Er is vrijwel geen leegstand.

### Knooppuntontwikkeling en -exploitatie

*Beheer en ontwikkeling en exploitatie van commerciële activiteiten op en rond stations*

	2005	2004
<i>(in miljoenen euro's)</i>		
Totaal bedrijfsopbrengsten	585	511
Totaal bedrijfslasten	471	431
Bedrijfsresultaat	114	80
Duurzame bedrijfsmiddelen	566	513
Investeringen	103	40
Afschrijvingskosten	29	30
Aantal medewerkers in fte's ultimo	3.423	3.074

### Bouw

De bouwopbrengsten zijn in het verslagjaar met ruim 14% gestegen tot € 827 miljoen. In 2004 bedroeg dit € 720 miljoen. Het bedrijfsresultaat kwam uit op € 50 miljoen, ruim een verdubbeling ten opzichte van 2004 (€ 22 miljoen).

NS-dochter Strukton is een van de toonaangevende specialisten in de bouw en onderhoud van railinfrastructuur in Europa. Tevens is het bedrijf een belangrijke speler in de Nederlandse markt van civiele bouw. Gaat het om projecten in de sfeer van publiek-private samenwerking (PPS), dan neemt Strukton in Nederland een topospositie in. Het bedrijf onderscheidt zich door ingenieuze oplossingen bij complexe projecten. Zo bouwt Strukton het metrostation Amsterdam Centraal, dat deel



gaat uitmaken van de nieuwe metroverbinding Noord-zuidlijn.

De strategie van Strukton richt zich erop de marktpositie van de vier kernactiviteiten – Railinfra, Civiele Bouw, Bouw & Vastgoed en Integrale Projecten – verder te versterken. Naast autonome groei, is groei voorzien door acquisities.

Voor Strukton Railinfra ligt het accent op de groei van de internationale activiteiten. Overnames in de Civiele Bouw (met name grond-, weg- en waterbouw en industrie) en Bouw & Vastgoed kunnen bijdragen aan schaalvergroting. Strukton Integrale Projecten richt zich op PPS-projecten die verbonden zijn aan overheidsconcessies en op risico-dragend facilitair management.

Strukton maakte een sterke autonome groei door. In de divisie Railinfra werd dit vooral zichtbaar door een aantal grote nieuwbouwprojecten. Bovendien was in Nederland en Zweden sprake van een forse groei in de onderhouds- en vernieuwingswerkzaamheden. Ondanks de slechte marges voor Civiele Bouw, presteerde deze divisie boven verwachting door een aantal goedlopende werken. De ontwikkeling van Bouw & Vastgoed bleef het afgelopen jaar achter. Reden waren zowel prijsdruk als vertraging bij de start van vastgoedprojecten. Gedurende 2005 werd wel het 50%-aandeel in het Belgische winkel- annex kantoren-complex Urbis verkocht. De groeiende activiteiten op het gebied van vastgoedontwikkeling zullen vanaf 2006 structureel aan de bedrijfsresultaten bijdragen.

De markt voor projecten uit overheidsconcessies groeit nog steeds. In 2005 had Strukton twee projecten op dit vlak in uitvoering en is het betrokken bij de aanbesteding van nieuwe projecten, zoals de renovatie van het ministerie van Financiën.

Voor 2006 wordt in de bouw een lichte verbetering van het prijspeil verwacht.

## Bouw

### Uitvoering van bouwactiviteiten

	2005	2004
<i>(in miljoenen euro's)</i>		
Totaal bedrijfsopbrengsten	827	720
Totaal bedrijfslasten	777	698
Bedrijfsresultaat	50	22
Duurzame bedrijfsmiddelen	109	126
Investeringskosten	23	15
Afschrijvingskosten	21	21
Aantal medewerkers in fte's ultimo	3.594	3.563

## 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 2005 € -6 miljoen (2004: € -7 miljoen). Het totaal aantal medewerkers in deze overige activiteiten is 585 (2004: 614).



# Corporate governance

Als grote onderneming met een belangrijke publieke rol van grote maatschappelijke betekenis 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 Tabaksblat<sup>1</sup>.

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 toepassing<sup>2</sup>. De corporate governance code bij NS is verankerd in de reglementen voor de directie, de raad van commissarissen (RvC), 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 een 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. Voor 2005 werd deze vervuld door het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Op de relatie met de algemene vergadering van aandeelhouders is de structuurregeling van toepassing evenals de statuten. De activiteiten van de Nederlandse Spoorwegen zijn momenteel in de segmenten Reizigersvervoer, Knooppuntontwikkeling en Bouw ondergebracht. Deze segmenten bestaan uit een of meerdere bedrijfsonderdelen die elk geleid worden door een directieteam.

## Corporate governance-structuur

### Directie

De directie is verantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming. De directie stelt de visie en de daaruit voortkomende missie 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

<sup>1</sup> Beschikbaar via [www.corpgov.nl](http://www.corpgov.nl)

<sup>2</sup> 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.

van de bedrijfsonderdelen berust bij de uitvoerende titulaire directeuren.

De directie is verantwoordelijk voor een transparant bestuur van de onderneming. De doelstelling is om alle belanghebbenden een duidelijk inzicht te verschaffen 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 RvC.

Bij de vervulling van haar taken richt de directie zich naar de belangen van de vennootschap. De directie verschaft tijdig informatie aan de RvC die nodig is voor een goede taakuitoefening. De directie stelt hiertoe tevens de benodigde middelen ter beschikking en stelt de RvC en zijn individuele leden in staat om alle informatie te verkrijgen die zij nodig hebben om als toezichthoudend orgaan van onze onderneming te functioneren. De directie rapporteert over ontwikkelingen op deze gebieden aan de RvC en zijn auditcommissie en bespreekt met hen het interne risico-beheersings- en controlesysteem (zie hoofdstuk Risicobeheersing op pagina 56).

De secretaris van de directie vervult de rol van vertrouwenspersoon. Deze stelt vast of de onderneming (nog) voldoet aan alle gestelde wet- en regelgeving. Indien dit niet het geval is, meldt deze dat aan de directie en aan de raad van commissarissen. De directie ziet toe op de naleving.

### 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 RvC 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 RvC heeft zijn functioneren vastgelegd in het reglement van de raad van commissarissen.

De RvC evalueert onder andere de organisatiestructuur en het functioneren ervan. De verantwoordelijkheid voor de juiste uitvoering van zijn taken berust bij de RvC als geheel. De leden van de RvC kunnen ten opzichte van de directie onafhankelijke standpunten innemen. De RvC 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 RvC 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 te laten meewegen. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

## Vereisten en naleving

### Remuneratie

Het remuneratiebeleid is ter goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders en in het jaarverslag 2003 gerapporteerd, conform de code. Binnen dit vastgestelde beleid stelt de RvC de bezoldiging van de directie vast op advies van de remuneratiecommissie van de RvC. NS verstrekt aan bestuursleden en aan leden van de RvC geen leningen of garanties.

Voor informatie over de remuneratie, van de directie en RvC-leden, verwijzen wij naar het remuneratierapport op pagina 94 en 95.

### 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 eenmaal 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 RvC is verantwoordelijk voor het oplossen van tegenstrijdige belangen tussen leden van de directie, leden van de RvC 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 belangenverstrengeling met een lid van de directie of van de RvC die voor de onderneming en/of het desbetreffende lid van de directie van materiële betekenis is, vergen de goedkeuring van de RvC. Leden van de directie en van de RvC dienen onverwijld aan de voorzitter van de RvC (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 RvC**

De RvC wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders, op voordracht van de RvC. Dit tevens na overleg met de Centrale Ondernemingsraad, zoals wettelijk voorgeschreven. De RvC bestaat uit minimaal vijf leden. In 2005 telde de RvC zes leden. De RvC 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 RvC. De RvC evalueert periodiek het profiel. Volgens het reglement en het profiel van de RvC 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 RvC bepalen tevens dat leden periodiek aftreden volgens een door de RvC op te stellen rooster teneinde zo veel mogelijk een situatie te vermijden waarin veel (her)benoemingen gelijktijdig plaatsvinden.

### **Voorzitter en secretaris van de RvC**

De voorzitter van de RvC stelt de agenda vast en zit de vergaderingen van de RvC voor. De voorzitter is verantwoordelijk voor het naar behoren functioneren van de RvC 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 RvC en de directie. De voorzitter van de RvC kan geen voormalig lid van de directie zijn. De RvC wordt ter zijde gestaan door de secretaris van de vennootschap.

### **Commissies van de RvC**

De RvC 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](http://www.ns.nl).

### **Auditcommissie**

De auditcommissie voert haar taken uit volgens het reglement zoals dat door de RvC 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 RvC adviseren over en bewaken van de integriteit van de jaarrekening, de financiering en financieringsgerelateerde strategieën, de fiscale planning, het functioneren van het risicobeheersings- 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 RvC. De remuneratie-, 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 goedgekeurde kaders voor het bezoldigingsbeleid. Voorts stelt de commissie de selectiecriteria en



benoemingsprocedures op inzake de benoeming van commissarissen en directieleden. Zij beoordeelt periodiek de omvang en samenstelling van de RvC, en stelt aan de RvC een profielschets voor dit orgaan voor. Ook stelt zij ten behoeve van de RvC 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 RvC bevoegd hier in te voorzien en als de RvC dit niet doet, de directie.

Namens de RvC 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 RvC 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 RvC meegedeeld. De externe accountant woont de vergaderingen van de RvC 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 RvC-vergadering over de halfjaarcijfers bij.

# Risicobeheersing

De directie is verantwoordelijk voor het interne risico-beheersings- 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 waarmee de onderneming als geheel 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 RvC wordt besproken.

## 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 ([www.ns.nl](http://www.ns.nl)). 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 RvC<sup>1</sup>. 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.

<sup>1</sup> Dit is situatieafhankelijk; zie de klokkenluidersregeling.

Meldingen die betrekking hebben op leden van de directie worden gericht aan de voorzitter van de RvC.

## Directiereglement en volmachtregeling

Naast de volmachtregeling bevat het directiereglement interne eisen zoals investeringsreglement, verzekeringsbeleid, regulatory affairs en compliance-beleid, beleidsnota risk management, handboek risicobeheersing financiële processen en de planning- en 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 hiertoe al vele jaren 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 auditafdeling van NS. De rapportages van het management en van de corporate auditafdeling over de kwaliteit van de (financiële) processen en interne controles worden aan de directie voorgelegd en besproken met de auditcommissie van de RvC. Dit geldt ook voor eventuele signalen vanuit concernfuncties zoals corporate security, corporate control, risk management, regulatory affairs en compliance en de vertrouwenspersoon.

## 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

#### Prijstijging treinkaartjes

Conform de concessieovereenkomst is het NS toegestaan jaarlijks de prijs van de treinkaartjes te verhogen om de 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 gevolgen voor onze financiële doelstellingen.

#### Budget ten behoeve van uitbreiding en/of onderhoud infrastructuur

Een overheidsbesluit om budgetten ten behoeve van infrastructuurverbeteringen dan wel onderhoud van het spoor te verlagen ten behoeve van bijvoorbeeld wegen, beïnvloedt de beschikbaarheid van de infrastructuur van het spoor. Voor NS heeft dat onder andere invloed op de realisatie van haar speerpunten en het realiseren van de voorziene reizigersgroei.

#### Toezichthouders

De voortgaande liberalisering van de Europese spoorwegmarkt is onmiskenbaar en heeft direct invloed op de (markt)voorwaarden. Het model van gereguleerde concurrentie zal zich, nu de nieuwe Spoorwegwet in werking is getreden, in de komende jaren nog verder ontwikkelen. De dynamiek op de Europese spoorwegmarkt zal ook verder toenemen met het derde spoorwegpakket van de Europese Commissie. Het gedrag van marktpartijen, de houding van toezichthouders op het spoor en de infrastructuurbeheerder zijn daarbij bepalend. Om te kunnen inspelen op de mogelijke materiële invloeden van buitenaf en de daaraan verbonden risico's heeft NS haar interne organisatie in 2005 versterkt met de oprichting van de afdeling Regulatory Affairs en Compliance.

### Operationele risico's

#### Terreurdreiging

In samenwerking met het overheidsorgaan NCTb (Nationaal Coördinator Terrorisbestrijding) 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.

#### 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 voornamelijk afhankelijk van lokale overheidsinstanties en de infra-beheerder. 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 uitval van systemen, gebouwen (verkeersleidingspost) en extra/ongepland onderhoud, hebben een direct negatief gevolg voor de realisatie van de dienstverlening van NS. Zo is bijvoorbeeld bij een stroomstoring afgelopen jaar gebleken dat de verkeersleidingspost Utrecht langer buiten werking was dan verwacht, met gevolgen voor de opvang van onze klanten en het voortzetten van de dienstregeling.

#### Afhankelijkheid leverancier treinen en/of onderdelen

Er is een beperkt aantal leveranciers voor treinen en/of onderdelen. Een faillissement of bijvoorbeeld productie-storing bij een van deze leveranciers kan invloed hebben op de beschikbaarheid van ons materieel en daarmee het kunnen handhaven van onze dienstverlening.

#### Prijsf fluctuatie elektriciteitslevering

De prijs van elektriciteit is een belangrijke factor in de kostprijs van onze dienstverlening. Door het afsluiten van een langjarig contract met Essent van 1 januari 2007 tot 1 januari 2015 hebben wij het risico van prijs en levering van stroom voor onze treinen beperkt. Een negatieve ontwikkeling van de olieprijs zal invloed hebben op de uiteindelijke kosten van de stroomlevering.

#### 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 Geconsolideerde jaarrekening de grondslagen Financiële instrumenten (pagina 86).

# Financiën

NS kijkt in financieel opzicht terug op een goed jaar. Het financiële herstel, waaraan wij vanaf 2002 hebben gewerkt, heeft zich het afgelopen jaar verder doorgezet. Zowel omzetverhoging als kostenbeheersing hebben daaraan bijgedragen. De efficiencyverbeterende maatregelen die daarvoor in het project AIDA in gang zijn gezet, hebben hun beslag gekregen en de effecten ervan werken door in de cijfers.

Alle segmenten dragen bij aan het betere resultaat: zowel het reizigersvervoer als de knooppuntontwikkeling en de bouwactiviteiten laten een aanmerkelijke verbetering zien.

## Omzet

De netto-omzet van NS is in 2005 met € 544 miljoen ofwel met 20% gestegen van € 2.711 miljoen naar € 3.255 miljoen.

De netto-omzet van het segment reizigersvervoer is toegenomen met € 387 miljoen (23%) tot € 2.048 miljoen. Deze stijging is voor € 290 miljoen te danken aan Northern Rail in Engeland. Sedert december 2004 verzorgt NS-dochter NedRailways, samen met joint venture-partner Serco, het reizigersvervoer in Noord-Engeland (Northern Rail). In 2005 telt deze activiteit voor het volledige jaar mee in de omzet.

De omzet van het binnenlandse reizigersvervoer is gestegen met € 98 miljoen (7%). De omzet van de overige

activiteiten van het segment reizigersvervoer is nagenoeg gelijk gebleven.

De omzetstijging van het binnenlandse reizigersvervoer wordt verklaard door een toename van de vervoersomvang met 4,5% en de tariefsverhoging met 3,25% per 1 januari 2005. De stijging in de vervoersomvang die in 2004 weer is ingezet, heeft zich in 2005 versterkt voortgezet.

De omvang van het binnenlandse reizigersvervoer is 14.043 miljoen reizigerskilometers. De stijging doet zich onder andere voor in de categorie reizigers met abonnementen. De netto-omzet en de vervoersomvang van de internationale treinen zijn ruim 4% gestegen.

De totale vervoersomvang – binnenlands en internationaal vervoer – in Nederland is gestegen van 14,1 miljard reizigerskilometers in 2004 naar 14,7 miljard reizigerskilometers in 2005.

De omzet van het reizigersvervoer in Engeland is gestegen van € 88 miljoen naar € 378 miljoen. Naast Merseyrail dat onder verantwoordelijkheid van NedRailways/Serco sinds 2003 het reizigersvervoer in de agglomeratie van Liverpool verzorgt, wordt met ingang van 11 december 2004 ook het reizigersvervoer in Noord-Engeland door Northern Rail uitgevoerd als joint venture van NedRailways/Serco.

De omzet knooppuntontwikkeling en -exploitatie is met € 91 miljoen ofwel met 21% gestegen tot € 516 miljoen. Deze stijging is grotendeels te danken aan de gestegen retail- en horecaomzet op de stations. Ook de opbrengsten uit verhuur en ontwikkeling van vastgoed zijn sterk gestegen, voornamelijk door verkoop en ontwikkeling van panden en terreinen.

De omzet van Strukton Groep ligt met € 808 miljoen ruim 12% boven de omzet van vorig jaar van € 720 miljoen.

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

De overige bedrijfsopbrengsten omvatten de geactiveerde productie voor eigen bedrijf, die € 9 miljoen lager ligt dan vorig jaar, alsmede overige opbrengsten die € 3 miljoen zijn gestegen. De overige opbrengsten omvatten onder

meer provisies, doorbelastingen aan Europese spoorwegmaatschappijen en de vergoeding die ProRail betaalt voor het schoonmaken en onderhouden van de stations.

### Specificatie bedrijfsopbrengsten

	2005		2004	
	€	%	€	%
<i>(in miljoenen euro's)</i>				
Netto-omzet reizigersvervoer	2.048	59	1.661	56
Netto-omzet knooppuntontwikkeling en -exploitatie	516	15	425	14
Netto-omzet bouw	808	23	720	25
Netto-omzet overige activiteiten	-117	-4	-95	-3
<b>Totaal netto-omzet</b>	<b>3.255</b>	<b>93</b>	<b>2.711</b>	<b>92</b>
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	232	7	238	8
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	<b>3.487</b>	<b>100</b>	<b>2.949</b>	<b>100</b>

### Specificatie bedrijfslasten

	2005		2004	
	€	%	€	%
<i>(in miljoenen euro's)</i>				
Lonen en sociale lasten	1.107	35	1.024	36
Inhuur personeel	51	2	49	2
Overige personeelskosten	104	3	91	3
Afschrijvingen	292	9	282	10
Gebruik grond- en hulpstoffen, voorraden en energie	480	15	439	16
Uitbesteed werk/andere externe kosten	541	17	472	17
Infraheffing	252	8	139	5
Overige bedrijfslasten	368	11	309	11
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>3.195</b>	<b>100</b>	<b>2.805</b>	<b>100</b>





## Bedrijfslasten

De bedrijfslasten komen uit op € 3.195 miljoen, bijna 14% boven het niveau van 2004 van € 2.805 miljoen. De kostenstijging van € 390 miljoen wordt in de eerste plaats veroorzaakt door de hogere omzet van Strukton Groep, waardoor de kosten van uitbesteed werk en andere bouwgerelateerde kosten € 79 miljoen hoger uitvielen. Daarnaast namen de kosten met € 303 miljoen toe door de nieuwe vervoersactiviteiten van NedRailways (Northern Rail). Dit laatste komt met name tot uitdrukking in de loonkosten, de infraheffing en de overige bedrijfslasten, waaronder de leasekosten zijn gerubriceerd van de treinen die Northern Rail inzet. Voor de overige concern-activiteiten zijn de bedrijfslasten nagenoeg gelijk gebleven ondanks gestegen lonen en prijzen.

De lonen en sociale lasten zijn met € 83 miljoen gestegen ten opzichte van 2004. Deze stijging is voor € 10 miljoen het gevolg van de stijging van de gemiddelde loonkosten (met 1%) en is voor € 73 miljoen veroorzaakt door de stijging van de gemiddelde personeelsbezetting. Het gemiddelde personeelsbestand over het gehele jaar steeg met 1.628 fte's van 23.084 in 2004 naar 24.712 fte's in 2005. Doordat Northern Rail het gehele jaar in de cijfers is opgenomen leidt dit tot een stijging van het gemiddeld aantal fte's van 2.110. Dit betekent dat voor de bestaande activiteiten de gemiddelde personeelsbezetting is afgenomen met 482 fte's.

Deze daling van het gemiddelde personeelsaantal doet zich met name voor bij het indirecte personeel (-328). Het gemiddelde aantal directe medewerkers is met 154 fte's gedaald. De stijging van de gemiddelde loonkosten met 1% is in hoofdzaak het gevolg van individuele verhogingen van het loon van medewerkers, een lichte verhoging van de sociale lasten en toename van de pensioenpremies. De CAO-lonen zijn nagenoeg op gelijke hoogte gebleven. Met ingang van 2004 wordt voor het personeel vallend onder de CAO Sociale eenheid NS weer pensioenpremie afgedragen met een jaarlijks stijgend premiepercentage. De pensioenpremie bedroeg in 2005 6,5% (2004: 4%). De afgedragen pensioenpremie komt voor 2/3 deel voor rekening van de onderneming (€ 10 miljoen) en voor 1/3 deel voor rekening van de medewerkers. Samen met de pensioenpremies voor medewerkers vallend onder

andere CAO's bedroeg de pensioenpremie ten laste van de Groep € 23 miljoen. In 2004 was dit € 21 miljoen. In 2005 is met sociale partners overeenstemming bereikt over een nieuwe pensioenregeling, die nader is toegelicht in de paragraaf Arbeidsverhoudingen op pagina 41 en 42.

De afschrijvingskosten van € 292 miljoen liggen € 10 miljoen hoger dan in 2004 als gevolg van nieuwe investeringen (voornamelijk aanschaf van nieuw dubbeldeksmaterieel en vernieuwing van intercity-rijtuigen en sprinters) en eenmalige waardevermindering door vroegtijdige buitengebruikstelling van ICK-materieel en SM '90-materieel. Door het in gebruik nemen van nieuw intercitymaterieel kon een deel van het oudere ICK-materieel buiten dienst worden gesteld. Dit materieel wordt in reserve gehouden om te kunnen worden ingezet wanneer door verdere stijging van het aantal reizigers ook de vraag naar extra zitplaatsen gaat toenemen.

De gebruiksvergoeding voor de railinfrastructuur (infraheffing) is in totaliteit met € 113 miljoen gestegen naar € 252 miljoen (2004: € 139 miljoen). De gebruiksvergoeding voor alleen de Nederlandse railinfrastructuur is gestegen van € 115 miljoen naar € 146 miljoen als gevolg van de tariefsverhoging en het betaalschema, die beide door de Nederlandse overheid zijn vastgesteld. Dit laatste betreft de ingroei van de gebruiksvergoeding van 0% in 1995 tot 100% in 2005. In 2005 is de laatste stap van 80% naar 100% gezet.

De gebruiksvergoeding voor Merseyrail en Northern Rail bedroeg in 2005 € 106 miljoen tegenover € 24 miljoen in 2004. Deze toeneming hangt samen met de overname van de Northern Rail-activiteiten in december 2004, waardoor de gebruiksvergoeding in 2004 slechts vier weken betrof, terwijl deze in 2005 op het gehele jaar betrekking heeft.

Tot de overige bedrijfslasten horen onder meer verzekeringen, kosten van huisvesting en inventaris, huur- en leasekosten bedrijfsmiddelen, dotaties aan voorzieningen en incidentele lasten. Deze lasten zijn weliswaar gestegen, maar exclusief Northern Rail en Strukton Groep zijn de lasten nagenoeg gelijk gebleven.

## Segmentatie bedrijfsresultaat

	2005	2004
<i>(in miljoenen euro's)</i>		
Reizigersvervoer	134	49
Knooppuntontwikkeling en -exploitatie	114	80
Bouw	50	22
Overige activiteiten	-6	-7
<b>Totaal</b>	<b>292</b>	<b>144</b>

### Bedrijfsresultaat uit operationele activiteiten

Het bedrijfsresultaat uit operationele activiteiten is gestegen met € 148 miljoen van € 144 miljoen naar € 292 miljoen. Deze stijging is het saldo van € 538 miljoen hogere opbrengsten (+18%) en € 390 miljoen hogere kosten (+14%).

Indien de nieuwe activiteit van NedRailways (Northern Rail) en de bouwactiviteiten buiten de vergelijking worden gelaten, stijgt het bedrijfsresultaat met € 104 miljoen. Deze stijging is samengesteld uit € 111 miljoen hogere opbrengsten en € 7 miljoen hogere kosten.

### Rentebaten en -lasten

De rentebaten zijn € 14 miljoen hoger uitgekomen dan in 2004. Deze stijging is geheel te verklaren door de stijging van de financieringsvoordelen uit *cross-border leases*. De omvang van de liquiditeiten en de rendementsontwikkeling op uitgezette gelden zijn op nagenoeg hetzelfde niveau gebleven als vorig jaar. De rentelasten zijn € 9 miljoen hoger uitgekomen. Deze stijging is veroorzaakt door de in rekening gebrachte heffingsrente door de belastingdienst.

### Belastingen

De vennootschapsbelasting bestaat uit twee componenten: de reguliere vennootschapsbelasting over het resultaat voor belastingen van € 92 miljoen en een afwaardering van de latente belastingvorderingen van € 19 miljoen.

De vennootschapsbelasting is berekend met de geldende belastingtarieven in Nederland, Engeland en Ierland en rekening houdend met de fiscale faciliteiten die perma-

nente verschillen geven tussen de bedrijfseconomische en de fiscale resultaatbepaling. De fiscale faciliteiten omvatten deelnemingsvrijstelling, energie-investeringsaftrek en dergelijke. Als gevolg hiervan is de effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting 28%. In december is de wetwijziging definitief geworden waarmee het belastingpercentage in Nederland wordt teruggebracht van 34,5% tot en met 2004, naar 31,5% in 2005; het percentage zal verder worden verlaagd naar 29,6% in 2006 en naar 29,1% vanaf 2007. Deze verlaging brengt met zich mee dat latente belastingvorderingen, die ultimo 2005 per saldo € 670 miljoen bedroegen, in komende jaren geïncasseerd kunnen worden tegen het lagere tarief. Dit leidt tot een afwaardering van de latente belastingvorderingen van € 19 miljoen naar per saldo € 651 miljoen.

### Nettoresultaat

Het nettoresultaat is met € 187 miljoen gestegen van € 32 miljoen in 2004 naar € 219 miljoen in 2005. Deze cijfers omvatten echter het effect van de waardevermindering van de latente belastingvorderingen zowel in 2004 als in 2005. Het effect op de belasting in de winst-en-verliesrekening is € 19 miljoen in 2005 en € 89 miljoen in 2004. Zonder rekening te houden met deze waardewijziging in de latente belastingen zou het nettoresultaat in 2005 € 238 miljoen zijn geweest en het nettoresultaat in 2004 € 121 miljoen. Dit betekent een stijging met € 117 miljoen.

### Winstbestemming

Voorgesteld wordt van het gerealiseerde nettoresultaat van € 219 miljoen een bedrag van € 142 miljoen aan de reserves toe te voegen en het resterende bedrag van € 77 miljoen – 35% van het nettoresultaat – als dividend uit te keren.

### Investeringen

De investeringen in materiële vaste activa bedragen in 2005 € 371 miljoen tegen € 332 miljoen in 2004. Deze investeringen hebben met name betrekking op de aanschaf van nieuwe dubbeldekstreinen, de renovatie van intercityrijtuigen en sprinters en de bestelling van hogesnelheidstreinen.



## Financiering

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt € 360 miljoen (2004: € 421 miljoen). De investeringsactiviteiten hebben een kasuitstroom geleverd van € 371 miljoen (2004: € 332 miljoen).

De investeringen liggen € 129 miljoen onder het niveau van het nettoresultaat (na uitkering van dividend) plus afschrijvingen (in 2004: € 42 miljoen boven het niveau). Na financieringsactiviteiten resulteert een negatieve kasstroom van € 138 miljoen. In 2004 was sprake van een positieve kasstroom van € 72 miljoen.

## Eigen vermogen

Het eigen vermogen bedraagt aan het einde van het verslagjaar € 3.684 miljoen, € 100 miljoen meer ten opzichte van ultimo 2004 (€ 3.584 miljoen). De gedragslijnwijzigingen, die zijn doorgevoerd met het oog op de invoering van IFRS in 2006 en nader zijn toegelicht in de jaarrekening, hebben een eenmalig effect op het eigen vermogen ultimo 2004 van € 50 miljoen negatief.

In 2005 is aan dividend over het nettoresultaat van 2004 € 11 miljoen aan de overheid uitgekeerd. Een naheffing van de belastingdienst ter grootte van € 110 miljoen is ten laste van het eigen vermogen gebracht. Het resultaat over het verslagjaar ad € 219 miljoen is bij het eigen vermogen opgenomen.

De solvabiliteit is 63% (2004: 63%). Het rendement op geïnvesteerd vermogen (ROI) is met 4,2% aanzienlijk verbeterd ten opzichte van 2004 (0,6%), maar nog niet dusdanig om voldoende te kunnen blijven investeren in verbeteringen van de dienstverlening en om de continuïteit van de onderneming op lange termijn te waarborgen.

## Vooruitzichten

NS wil de opgaande lijn in de kwaliteit van de dienstverlening en het bedrijfsresultaat vasthouden.

Ook in 2006 zal NS fors blijven investeren in een betere dienstverlening aan reizigers. Zij richt zich daarbij op investeringen die zo veel mogelijk grote groepen reizigers van dienst zijn, zoals de introductie van de OV-chipkaart, verbeteringen in de actuele reisinformatie, parkeervoorzieningen en vervoerscapaciteit.

In maart 2006 komen voor de reizigers nieuwe reismogelijkheden beschikbaar door de opening van een

rechtstreekse treinverbinding tussen Eindhoven, Utrecht en Schiphol via de Utrechtboog.

Het investeringsniveau zal naar verwachting hoog blijven. Dit past in de ambitie om het beste spoorwegbedrijf van Europa te worden.

## Financiële kerncijfers

	2005	2004
<i>(in miljoenen euro's)</i>		
<b>Van het vermogen</b>		
Garantievermogen/ balanstotaal	63%	63%
Vlottende activa/ kortlopende schulden	2,1	2,3
Werkkapitaal (excl. liquiditeiten)	-309	-457
Balanstotaal	6.330	6.221
<b>Van de rentabiliteit</b>		
Bedrijfsresultaat/bedrijfs- opbrengsten (ROS)	8,4%	4,9%
Nettoresultaat/gemiddeld geïnvesteerd vermogen <sup>1</sup> (ROI)	4,2%	0,6%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen (ROE)	6,0%	0,9%

<sup>1</sup> Geïnvesteerd vermogen: balanstotaal minus kortlopende schulden.



---

# Inhoud jaarrekening

---

Geconsolideerde jaarrekening 2005	64
Vennootschappelijke jaarrekening 2005	98
Overige gegevens	101
Vijf jaren NS	102

# Geconsolideerde jaarrekening 2005

Geconsolideerde balans per 31 december 2005 NV Nederlandse Spoorwegen (voor winstbestemming)

	Toelichting	31 december 2005	31 december 2004
<i>(in miljoenen euro's)</i>			
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	[1]	2.637	2.630
Vastgoedobjecten	[2]	305	271
Immateriële vaste activa	[3]	8	10
Financiële vaste activa	[4]	196	236
Uitgestelde belastingvorderingen	[5]	691	723
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>3.837</b>	<b>3.870</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	[6]	133	93
Debiteuren en overige vorderingen	[7]	720	480
Uitgezette gelden	[8]	1.355	1.455
Liquide middelen	[9]	285	323
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>2.493</b>	<b>2.351</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>6.330</b>	<b>6.221</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b> [10]			
Geplaatst en gestort kapitaal		1.012	1.012
Reserves		2.451	2.539
Onverdeelde winst		219	32
Minderheidsbelang derden		2	1
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>3.684</b>	<b>3.584</b>
<b>Aan komende jaren toe te rekenen baten</b>	[11]	<b>287</b>	<b>324</b>
<b>Voorzieningen</b>	[12]	<b>203</b>	<b>214</b>
<b>Langlopende schulden</b>			
Langlopende verplichtingen	[13]	954	1.035
Uitgestelde belastingverplichtingen		40	34
<b>Kortlopende schulden</b>	[14]	<b>1.162</b>	<b>1.030</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>6.330</b>	<b>6.221</b>

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2005 NV Nederlandse Spoorwegen

	Toelichting	31 december 2005	31 december 2004
<i>(in miljoenen euro's)</i>			
<b>Netto-omzet</b>		<b>3.255</b>	<b>2.711</b>
Geactiveerde productie eigen bedrijf		66	75
Overige bedrijfsopbrengsten		166	163
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	[15]	<b>3.487</b>	<b>2.949</b>
Kosten personeel		1.262	1.164
Afschrijvingskosten		292	282
Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden		480	439
Kosten van uitbestede werk en andere externe kosten		541	472
Infraheffing		252	139
Overige bedrijfslasten		368	309
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	[16]	<b>3.195</b>	<b>2.805</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>292</b>	<b>144</b>
Resultaat niet-geconsolideerde deelnemingen		8	5
Financieringsbaten		71	57
Financieringslasten		41	32
<b>Totaal financiële baten en -lasten</b>	[17]	<b>38</b>	<b>30</b>
Resultaat voor belasting		330	174
Vennootschapsbelasting	[18]	-111	-142
<b>Nettoresultaat</b>		<b>219</b>	<b>32</b>
Toe te rekenen aan:			
- Aandeelhouders NS		219	32
- Minderheidsbelang van derden		-	-
<b>Nettoresultaat</b>		<b>219</b>	<b>32</b>



## Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2005 NV Nederlandse Spoorwegen

	31 december 2005	31 december 2004
<i>(in miljoenen euro's)</i>		
<b>Nettoresultaat over het boekjaar</b>	<b>219</b>	<b>32</b>
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen:		
- Gedragslijnwijzigingen	-	-50
- Herwaardering van deelnemingen	-1	-2
- Koersverschillen buitenlandse dochterondernemingen	1	-
- Mutaties in reële waarde van derivaten voor hedge accounting	2	-
- Mutaties in reële waarde van beleggingen	-1	-
- Overige lasten verwerkt in het vermogen	-110	-
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>110</b>	<b>-20</b>
Toe te rekenen aan:		
- Aandeelhouders van de moedermaatschappij	110	-20
- Minderheidsbelang van derden	-	-
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>110</b>	<b>-20</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2005 NV Nederlandse Spoorwegen

	31 december 2005	31 december 2004
<i>(in miljoenen euro's)</i>		
<b>Nettoresultaat</b>	<b>219</b>	<b>32</b>
Afschrijvingen	292	286
Vrijval aan komende jaren toe te rekenen baten	-16	-8
Mutaties voorzieningen	-11	-9
Waarderingswijziging latente belastingen	19	89
<b>Brutokasstroom bedrijfsactiviteiten</b>	<b>503</b>	<b>390</b>
Mutaties voorraden	-40	8
Mutaties vorderingen	-241	-19
Mutaties kortlopende verplichtingen	138	42
<b>Mutaties werkkapitaal (excl. financieringsdeel)</b>	<b>-143</b>	<b>31</b>
<b>Nettokasstroom bedrijfsactiviteiten</b>	<b>360</b>	<b>421</b>
Investeringsen	-371	-332
Mutaties financiële vaste activa	-3	-6
Overige mutaties vaste activa	28	47
<b>Nettokasstroom investeringsactiviteiten</b>	<b>-346</b>	<b>-291</b>
<b>Nettokasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten</b>	<b>14</b>	<b>130</b>
Dividend	-11	-28
Overige mutaties eigen vermogen	-107	-
Overige mutaties aan komende jaren toe te rekenen baten	-20	-12
Mutaties langlopende verplichtingen	-27	-23
Mutaties latente belastingvorderingen	13	7
Mutaties schulden aan kredietinstellingen	-	-2
<b>Nettokasstroom financieringsactiviteiten</b>	<b>-152</b>	<b>-58</b>
<b>Kasstroom</b>	<b>-138</b>	<b>72</b>
Brutoliquiditeiten ultimo	1.640	1.778
Brutoliquiditeiten primo	1.778	1.706
<b>Mutaties brutoliquiditeiten</b>	<b>-138</b>	<b>72</b>

## 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 2005 omvat de vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen Groep) en het belang van de Groep in deelnemingen en vennootschappen waarover gezamenlijk met derden zeggenschap wordt uitgeoefend. De directie heeft op 14 februari 2006 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 14 februari 2006 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 7 maart 2006 zal de vaststelling van deze jaarrekening aan de orde zijn.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. Voor zover de Nederlandse wet- en regelgeving dit toelaat zijn de grondslagen zoveel mogelijk in overeenstemming gebracht met de International Financial Reporting Standards (IFRS) die door de International Accounting Standards Board (IASB) zijn vastgesteld en door de Europese Unie zijn aanvaard.

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 74 en 75 van de toelichting.

### Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, afgerond op het dichtstbijzijnde miljoen. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende activa en verplichtingen die zijn gewaardeerd tegen reële waarde: afgeleide financiële instrumenten, financiële instrumenten die in beginsel niet worden aangehouden tot einde looptijd en beschikbaar zijn voor eventuele verkoop. Voor verkoop aangehouden vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

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 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 teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de vennootschap. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap, tot aan het moment waarop deze eindigt.

#### Vennootschappen waarin tezamen 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. 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

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



## Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling

### Verslaggeving naar segmenten

Een segment is een duidelijk te onderscheiden onderdeel van de Groep wat betreft de aard van de goederen of diensten die worden geleverd en heeft een van andere segmenten afwijkend risico- en rendementsprofiel.

### 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 en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers op transactiedatum.

#### *Jaarrekening van buitenlandse activiteiten*

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de geldende 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 die de wisselkoers op de transactiedatum benadert.

### Vaste activa

#### [1] Materiële vaste activa

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

#### [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 waardeverminderingverliezen. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvatten materiaalkosten, directe arbeidskosten, een redelijk deel van de indirecte productiekosten en – voor zover relevant – de geschatte kosten van de ontmantelings- en verwijderingskosten van het actief en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden.

#### *Componenten*

Wanneer 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 kosten worden gemaakt 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.

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, mits significant, 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 wordt overgeboekt naar vastgoedobjecten of indien een vastgoedobject bestemd wordt voor eigen gebruik vindt overboeking plaats naar materiële vaste activa. Omdat de waardering van beide categorieën vaste activa gelijk is, geschiedt de overboeking tegen de boekwaarde.

### [3] Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden op de balans opgenomen tegen de kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen. Afschrijving vindt plaats over de geschatte gebruiksduur.

### [4] Financiële vaste activa

Deelnemingen worden gewaardeerd tegen de netto-vermogenswaarde. Ingeval deelnemingen worden aangehouden als belegging, vindt waardering plaats tegen de aanschafwaarde.

#### *Deelnemingen*

Deelnemingen zijn die vennootschappen waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft, alsmede vennootschappen waarin de Groep een zodanig beperkt belang heeft dat er geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

Deelnemingen worden gewaardeerd tegen de netto-vermogenswaarde. Ingeval deelnemingen worden aangehouden als belegging, vindt waardering plaats tegen de aanschafwaarde.

De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van de Groep in de waarde en in het totaalresultaat van deelnemingen volgens de vermogensmutatiemethode, 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. Van deelnemingen zonder invloed van betekenis wordt het ontvangen dividend 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 entiteit 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 een geassocieerde deelneming.

#### *Derivaten*

Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De winst of het verlies uit herwaardering naar reële waarde wordt onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Indien derivaten echter voldoen aan de kwalificatie voor hedge-accounting kunnen waardewijzigingen van deze derivaten worden verwerkt in het eigen vermogen totdat de basispositie die wordt afgedekt tot afwikkeling komt. De resultaten en gecumuleerde waardewijzigingen worden dan in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

De reële waarde van renteswaps en valutatermijncontracten is 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.

#### *Beleggingen*

Beleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. 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.

### [5] Uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen worden bepaald aan de hand van de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zijn op het moment van realisatie van de latenties. 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.

## Flottende activa

### [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.

### [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.

### [8] Uitgezette gelden

Uitgezette gelden 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. Uitgezette gelden worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Het betreft kortetermijnuitzettingen die tot eind van de looptijd worden aangehouden.

### [9] Liquide middelen

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

### 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 kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingverliezen 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 de specifieke risico's met betrekking tot het actief.

De realiseerbare waarde van vorderingen en beleggingen wordt 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 waardeverminderingverliezen*

Een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverliezen teruggenomen. Een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies was opgenomen.

Indien en voor zover er 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.

#### [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 loonkosten-sprong als gevolg van de verzelfstandiging van het Spoorwegpensioenfonds in 1994. De baten worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### [12] Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer NS 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 een 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.

#### *Instandhouding materiële vaste activa*

De voorziening voor instandhouding van vaste activa 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.

#### [13] Langlopende verplichtingen

Opgenomen rentedragende leningen worden gewaardeerd tegen (geamortiseerde) kostprijs verminderd met toerekenbare transactiekosten ingeval 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 opnemings- en het terug te betalen bedrag.

De overige langlopende verplichtingen zijn berekend met een disconteringsvoet gebaseerd op de markttrente. Jaarlijkse rentetoevoegingen vinden plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

**[14] Kortlopende schulden**

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

**Dividend**

Dividenden worden als verplichting verwerkt in de periode waarin de dividenden worden gedeclareerd.

**[15] Bedrijfsopbrengsten****Netto-omzet**

Onder de netto-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 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 vervoerconcessies worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarop de vergoeding betrekking heeft.

*Onderhanden projecten in opdracht van derden*

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

*Huuropbrengsten*

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

**Overige 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.

**[16] Bedrijfslasten**

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

**[17] Financieringsbaten en -lasten**

De financieringsbaten en -lasten omvatten: rentebaten, vrijvallende leasebaten, dividendopbrengsten, rentelasten, valutakoerswinsten en -verliezen en winsten en verliezen op afdekkingsinstrumenten.

Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze toegerekend kunnen worden aan de verslagperiode. Vrijvallende leasebaten uit *cross-border* leaseovereenkomsten 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 berekend.

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.

**[18] Vennootschapsbelasting**

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.

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gevormd voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van 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 verliescompensatie. Als gevolg hiervan wordt aangenomen dat uitgestelde belastingvorderingen inbaar zullen zijn.

NV Nederlandse Spoorwegen is houdstermaatschappij van NS Groep NV. Alle tot de NV Nederlandse Spoorwegen behorende dochterondernemingen zijn voor de vennootschapsbelasting gevoegd in de fiscale eenheid NS, met uitzondering van buitenlandse concernonderdelen.

## Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2005

### Algemene toelichting

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.

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

### Aanpassing grondslagen

De in de voorgaande jaarrekening gerapporteerde bedragen zijn aangepast aan de gewijzigde grondslagen waartoe is besloten met het oog op de invoering van IFRS

in 2006 door NS. De gedragslijnwijzigingen waartoe is besloten betreffen uitsluitend wijzigingen die zijn toegelaten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

De gedragslijnwijzigingen betreffen:

- voorraadwaardering geschiedt voortaan tegen gemiddelde inkoopprijs in plaats van tegen laatst bekende inkoopprijs. Effect is (afgerond) nihil;
- wisseldelen worden voortaan behandeld als materiële vaste activa in plaats van als voorraden. Dit leidt tot een herwaardering van € 2 miljoen;
- het wijzigen van de waardering en afschrijvingsmethode van spoorverbindingen. Dit leidt tot een herwaardering van € 1 miljoen;
- het wijzigen van de waarderingmethode van onderhanden werken. Dit leidt tot een herwaardering van € 2 miljoen;
- opneming van afgeleide financiële instrumenten op de balans en waardering van (afgeleide) financiële instrumenten tegen marktwaarde. Het effect hiervan is € 14 miljoen;
- opheffing van een voorziening voor groot onderhoud. Het effect hiervan is € 1 miljoen;
- de pensioenverplichtingen van Merseyrail en Northern Rail zijn als gevolg van de implementatie van RJ Richtlijn 271 voor het eerst op de balans opgenomen. Het effect hiervan is € 23 miljoen. In voorgaande jaren werd alleen de pensioenpremie in de winst-en-verliesrekening verantwoord;
- opneming van voorwaardelijke verplichtingen aan personeel in de vorm van jubileumuitkeringen. Het effect hiervan is € 11 miljoen;
- opneming van verplichtingen in verband met arbeidsongeschiktheid van medewerkers. Het effect hiervan is € 15 miljoen.

De invloed van de gedragslijnwijzigingen op de financiële positie van de Groep is uiteengezet in het volgende overzicht. Tevens is aangegeven welke herrubriceringen hebben plaatsgevonden. De effecten van de gedragslijnwijzigingen zijn verwerkt in het eigen vermogen onder aftrek van de daarover te verrekenen belasting. Per saldo is dit effect € 50 miljoen negatief, dat in mindering is gebracht op het eigen vermogen. De invloed op het resultaat is nagenoeg nihil. De kasstromen zijn niet beïnvloed.



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

	Balans per 31 december 2004 volgens voorheen toegepaste grondslagen	Effect van waarderings- wijzigingen in grondslagen	Effect van rubricerings- wijzigingen	Balans per 31 december 2004 volgens nieuwe grondslagen
<b>Activa</b>				
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	2.886	40	-296	2.630
Vastgoedobjecten	–	–	271	271
Immateriële vaste activa	10	–	–	10
Financiële vaste activa	75	–	161	236
Uitgestelde belastingvorderingen	–	9	714	723
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>2.971</b>	<b>49</b>	<b>850</b>	<b>3.870</b>
<b>Vlottende activa</b>				
Voorraden	111	-37	19	93
Debiteuren en overige vorderingen	1.093	-2	-611	480
Uitgezette gelden	1.455	–	–	1.455
Liquide middelen	323	–	–	323
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>2.982</b>	<b>-39</b>	<b>-592</b>	<b>2.351</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>5.953</b>	<b>10</b>	<b>258</b>	<b>6.221</b>
<b>Passiva</b>				
Eigen vermogen	3.634	-50	–	3.584
Aan komende jaren toe te rekenen baten	349	–	-25	324
Voorzieningen	218	-4	–	214
Langlopende verplichtingen	804	70	161	1.035
Uitgestelde belastingverplichtingen	–	–	34	34
Kortlopende schulden	948	-6	88	1.030
<b>Totaal passiva</b>	<b>5.953</b>	<b>10</b>	<b>258</b>	<b>6.221</b>

De volgende herrubriceringen in de balans zijn doorgevoerd. Deze herrubriceringen zijn in de vergelijkende balans per 31 december 2004 verwerkt.

- Materiële vaste activa zijn gesplitst in materiële vaste activa en vastgoedobjecten;
- Onderhanden werk wordt voortaan niet meer opgenomen onder voorraden maar onder kortlopende vorderingen respectievelijk kortlopende schulden;
- Ontwikkelpromerijen van NS Vastgoed en Strukton voor derden zijn niet meer opgenomen onder materiële vaste activa maar onder voorraden respectievelijk onderhanden werk;
- Latente belastingposities worden separaat gepresenteerd onder vaste activa respectievelijk langlopende schulden in plaats van onder kortlopende vorderingen;
- Egalisatierekeningen worden voortaan aangeduid met de term 'Aan komende jaren toe te rekenen baten'. De egalisatierekening investeringsbijdragen ad € 25 miljoen is gesaldeerd met de materiële vaste activa;
- Swaps, valutatermijncontracten en dergelijke afgeleide financiële instrumenten worden voortaan niet meer gesaldeerd, maar gesplitst weergegeven onder financiële vaste activa en langlopende schulden.

## Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2005

**[1] Materiële vaste activa**

	Terreinen	Bedrijfsgebouwen	Overige vaste installaties	Treinen	Onderdelen	Apparatuur en bedrijfsmaterieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
<b>Aanschaffingsprijs per 31 december 2004</b>	59	441	110	3.881	179	503	134	5.307
Investerings	-	-	-	-	-	-	300	300
Activeringen	2	5	8	148	16	62	-241	-
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	1	-6	-2	-	11	-8	-4
<b>Aanschaffingsprijs per 31 december 2005</b>	61	447	112	4.027	195	576	185	5.603
<b>Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december 2004</b>	5	177	47	2.005	108	335	-	2.677
Afschrijvingen	-	16	10	177	11	51	-	265
Desinvesteringen	6	2	1	-	-	3	-	12
Eenmalige waardeverminderingen	-	-	-	11	-	-	-	11
<b>Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december 2005</b>	11	196	58	2.193	119	389	-	2.966
<b>Boekwaarde per 31 december 2004</b>	54	264	63	1.876	71	168	134	2.630
<b>Boekwaarde per 31 december 2005</b>	50	251	54	1.834	76	187	185	2.637

De reële boekwaarde 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.

**Bijzondere waardevermindering en terugneming**

Er heeft een eenmalige waardevermindering van € 11 miljoen plaatsgevonden vanwege vroegtijdige buitengebruikstelling van treinen.

Het grootste deel van de treinen is ingezet voor het Nederlandse reizigersvervoer. Een beperkt deel staat door middel van operationele leasecontracten ter beschikking van derden. Dit betreft voornamelijk goederenmaterieel

met een boekwaarde van € 97 miljoen, ten dienste van Railion Benelux NV. De resterende looptijd van de leasecontracten is gemiddeld 5 jaar. De Groep heeft geen bedrijfsmiddelen via financiële-leasecontracten in gebruik.

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 gemiddeld 10 jaar, voor treinen gemiddeld 20 jaar en voor apparatuur en bedrijfsmaterieel gemiddeld 3-10 jaar.

**[2] Vastgoedobjecten**

	Vastgoedobjecten	Vastgoedobjecten in constructie	Totaal
<b>Aanschaffingsprijs per 31 december 2004</b>	<b>301</b>	<b>-</b>	<b>301</b>
Investerings	-	71	71
Activeringingen	100	-100	-
Koersverschillen	-	-	-
Overige mutaties	26	32	58
<b>Aanschaffingsprijs per 31 december 2005</b>	<b>375</b>	<b>3</b>	<b>378</b>
<b>Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december 2004</b>	<b>30</b>	<b>-</b>	<b>30</b>
Afschrijvingen	9	-	9
Desinvesteringen	31	-	31
Eenmalige waardeverminderingen	3	-	3
<b>Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december 2005</b>	<b>73</b>	<b>-</b>	<b>73</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2004</b>	<b>271</b>	<b>-</b>	<b>271</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2005</b>	<b>302</b>	<b>3</b>	<b>305</b>

De reële waarde van vastgoedobjecten bedraagt per 31 december 2005 € 0,5 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 nettohuren gedisconteerd met behulp van een rendementsfactor waarin de specifieke risico's zijn begrepen die inherent zijn aan de nettokasstroom.

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
- Binnenafwerking/dakbedekking 15 jaar
- Technische installaties 15 jaar



**[3] Immateriële vaste activa**

	Totaal
<b>Aanschaffingsprijs per 31 december 2004</b>	<b>27</b>
Investeringen	–
Koersverschillen	–
Overige mutaties	–
<b>Aanschaffingsprijs per 31 december 2005</b>	<b>27</b>
<b>Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december 2004</b>	<b>17</b>
Afschrijvingen	2
Desinvesteringen	–
Eenmalige waardeverminderingen	–
<b>Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december 2005</b>	<b>19</b>
Boekwaarde per 31 december 2004	10
<b>Boekwaarde per 31 december 2005</b>	<b>8</b>

De immateriële vaste activa omvatten hoofdzakelijk goodwill.

**[4] Financiële vaste activa**

	Aandeel in vermogen van		Derivaten	Overige vorderingen en effecten	Totaal
	Deelnemingen met invloed van betekenis	Deelnemingen zonder invloed van betekenis			
<b>Boekwaarde per 31 december 2004</b>	<b>21</b>	<b>36</b>	<b>161</b>	<b>18</b>	<b>236</b>
Koersverschil	–	–	–	–	–
Uitbreiding	2	–	–	1	3
Vervreemding/aflossing	–	–	29	1	30
Winstaandeel	6	1	–	–	7
Uitgekeerde winst	2	1	–	–	3
Overige mutaties	-3	–	–	-14	-17
<b>Boekwaarde per 31 december 2005</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>132</b>	<b>4</b>	<b>196</b>

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

## [5] Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn als volgt te specificeren naar de betreffende rubrieken:

	Vorderingen		Verplichtingen	
	2005	2004	2005	2004
Materiële vaste activa	188	171	24	20
Voorraden	8	9	0	0
Vorderingen	283	343	15	14
Aan komende jaren toe te rekenen baten	73	86	0	–
Voorzieningen	12	21	1	–
Langlopende verplichtingen	7	14	–	–
Kortlopende verplichtingen	2	2	–	–
Overige posten	4	3	–	–
<b>Totaal</b>	<b>577</b>	<b>649</b>	<b>40</b>	<b>34</b>
Belastingvordering op openstaande aangiften voorgaande jaren	114	74		
Belastingvordering	691	723		
Belastingverplichting			40	34
Saldo van belastingvorderingen en -verplichtingen	651	689		

Mutaties gedurende het verslagjaar in de tijdelijke verschillen tussen bedrijfseconomische waardering in

de balans en de fiscale waardering, onderscheiden naar toevoegingen en verminderingen:

	Bedrag waarover uitgestelde belasting wordt berekend per 31-12-2004	Toename	Afname	Bedrag waarover uitgestelde belasting wordt berekend per 31-12-2005
<b>Uitgestelde belastingvorderingen</b>				
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
<b>Totaal tijdelijke verschillen</b>	<b>2.139</b>	<b>75</b>	<b>234</b>	<b>1.980</b>
Uitgestelde belastingvorderingen over tijdelijke verschillen	649	24	77	596
Fiscale waarde van te verrekenen verlies, carry back op oude jaren	–	–	–	–
Belastingvorderingen op openstaande aangiften voorgaande jaren	74	114	74	114
Wijziging van belastingpercentage tijdelijke verschillen				19
Wijziging van belastingpercentage verliescompensatie				–
<b>Totaal uitgestelde belastingvorderingen</b>				<b>691</b>
<b>Uitgestelde belastingverplichtingen</b>				
Materiële vaste activa	160	32	–	192
Vorderingen	45	6	–	51
<b>Totaal tijdelijke verschillen</b>	<b>205</b>	<b>38</b>	<b>–</b>	<b>243</b>
Uitgestelde belastingschuld over tijdelijke verschillen	34	6	–	40
Wijziging van belastingpercentage tijdelijke verschillen				–
<b>Totaal uitgestelde belastingschuld</b>				<b>40</b>

Uit voorgaand overzicht blijkt dat de totale uitgestelde belastingvorderingen van € 691 miljoen bestaan uit tijdelijke verschillen ad € 577 miljoen en nog te verrekenen belasting voorgaande jaren ad € 114 miljoen. De uitgestelde belastingschulden wegens tijdelijke verschillen bedragen € 40 miljoen.

De totale vorderingspositie ad € 651 miljoen is als volgt te verdelen:

- van Nederlandse fiscus te vorderen € 668 miljoen;
- van Britse fiscus te vorderen € 7 miljoen;
- aan Ierse fiscus verschuldigd € 24 miljoen.



**[6] Voorraden**

	31 december 2005	31 december 2004
Grond- en hulpstoffen	76	73
Goederen in bewerking	49	-
Gereed product	8	20
<b>Totaal voorraden</b>	<b>133</b>	<b>93</b>

**[7] Debiteuren en overige vorderingen**

	31 december 2005	31 december 2004
Onderhanden werken in opdracht van derden	43	54
Debiteuren en nog te factureren opbrengsten	340	312
Overige belastingen en sociale lasten	99	19
Overige vorderingen en vooruitbetaalde posten	238	95
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>720</b>	<b>480</b>

**Onderhanden werk in opdracht van derden (te vorderen)**

	Totaal t/m 31 december 2005
Kosten onderhanden opdrachten	369
Gerealiseerde winsten en verliezen	-18
	<b>351</b>
Gedeclareerde bedragen	308
Vorderingen onderhanden werken	43

**[8] Uitgezette gelden**

	31 december 2005	31 december 2004
Effecten	243	314
Deposito's	1.112	1.141
<b>Totaal</b>	<b>1.355</b>	<b>1.455</b>

De deposito's hebben alle een looptijd korter dan één jaar en langer dan één maand.

Deposito's en overige uitgezette gelden zijn onder meer bestemd voor betaling van de aangegane investeringsverplichtingen van circa € 0,5 miljard, geplande investeringen en de langlopende voorzieningen en verplichtingen.

**Effectieve rente en verdeling naar renteherzieningsdatum**

Onderstaande tabel geeft de verdeling van de uitgezette gelden naar de effectieve rente op de balansdatum, evenals de looptijd respectievelijk de termijn waarop renteherziening plaatsvindt.

	2005 Effectieve rente	Totaal	<6 mnd.	6-12 mnd.	1-2 jr.	2-5 jr.	> 5 jr.
Effecten	3,08%	243	4	16	155	68	-
Deposito's	2,15%	1.112	1.036	76	-	-	-
		<b>1.355</b>	<b>1.040</b>	<b>92</b>	<b>155</b>	<b>68</b>	<b>-</b>

**[9] Liquide middelen**

	31 december 2005	31 december 2004
Kas- en banksaldi	205	193
Direct opvraagbare deposito's	80	130
<b>Totaal</b>	<b>285</b>	<b>323</b>

**[10] Eigen vermogen**

	2005	2004
<b>Geplaatst en gestort kapitaal</b>		
Stand per 31 december	1.012	1.012
<b>Reserves</b>		
Stand per 1 januari	2.539	2.539
<b>Mutaties:</b>		
Reserve omrekeningsverschillen	1	-1
Herwaarderingsreserve	-1	-2
Afdekkingsreserve	2	-
Reële waarde reserve	-1	-
Algemene reserve:		
- Wijziging waarderingsgrondslag	-	-50
- Overige mutaties	-110	-
Resultaat vorig jaar	32	81
Overboeking naar winst-en-verliesrekening	-	-
Uitgekeerd dividend over het verslagjaar	-11	-28
<b>Stand per 31 december</b>	<b>2.451</b>	<b>2.539</b>
	<b>3.463</b>	<b>3.551</b>
Nettoresultaat over het verslagjaar	219	32
<b>Totaal groepsvermogen</b>	<b>3.682</b>	<b>3.583</b>
Minderheidsbelang derden	2	1
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>3.684</b>	<b>3.584</b>

Zowel per 31 december 2005 als per 31 december 2004 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 inzake de resultaatbestemming en hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens vergaderingen van de vennootschap.

#### *Reserve omrekeningsverschillen*

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

#### *Herwaarderingsreserve*

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op deelnemingen en betreft waardemutaties die rechtstreeks in het vermogen van de deelnemingen worden verwerkt.

#### *Afdekkingsreserve*

De afdekkingsreserve bestaat uit de cumulatieve mutatie in de reële waarde van dekkingsinstrumenten wanneer de

afgedekte transactie nog niet heeft plaatsgevonden of de afgedekte positie nog niet is beëindigd.

#### *Reële-waardereserve*

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

#### *Algemene reserve*

De effecten van wijziging van waarderingsgrondslagen zijn in het eigen vermogen verwerkt ultimo 2004 en zijn gespecificeerd in het overzicht op pagina 75. De verwerking in het eigen vermogen is na aftrek van belasting.

De overige mutaties 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 101.

## [11] Aan komende jaren toe te rekenen baten

	Financieringsvoordelen	Afkoopsommen	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2004</b>	<b>114</b>	<b>210</b>	<b>324</b>
Toevoegingen	–	6	6
Vrijval	26	17	43
<b>Boekwaarde per 31 december 2005</b>	<b>88</b>	<b>199</b>	<b>287</b>

De vrijval uit de rubriek financieringsvoordelen is in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de financieringsbaten voor € 23 miljoen (betreft reguliere amortisatie) en in het bedrijfsresultaat voor € 3 miljoen (betreft afbreking *cross-border* leasecontract als gevolg van buitengebruikstelling van treinen).

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] Voorzieningen**

	Reorganisatie- kosten en non- activiteitsregeling	Instandhouding materiële vaste activa		Specifieke risico's	Totaal
		Bodemsanering	Overige		
<b>Boekwaarde per 31 december 2004</b>	<b>54</b>	<b>125</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>214</b>
Koersverschil	–	–	–	–	–
Dotatie	8	9	–	20	37
Onttrekking	18	8	1	6	33
Vrijval	5	–	9	1	15
<b>Boekwaarde per 31 december 2005</b>	<b>39</b>	<b>126</b>	<b>3</b>	<b>35</b>	<b>203</b>

*Reorganisatie*

De voorziening voor reorganisatiekosten en nonactiviteitsregelingen 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%.

*Instandhouding vaste activa en bodemsanering*

De voorziening voor instandhouding van materiële vaste activa dient ter dekking van bijzondere lasten

om bedrijfsmiddelen in bruikbare staat te houden of te brengen. Deze voorziening dient voor een belangrijk deel voor beheersing en opheffing van milieuschade. Daarnaast is de voorziening bestemd voor aanpassingen aan de treinen om de geluidshinder van treinen en op emplacementen te beperken. De voorziening is berekend met behulp van een disconteringsvoet van 4%.

*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.

**[13] Langlopende verplichtingen**

Voor meer informatie over de rente- en valutarisico's wordt verwezen naar de paragraaf Financiële instrumenten (pagina 86).

	Onderhandse leningen	Hypothecaire leningen	Overige verplichtingen	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2004</b>	<b>761</b>	<b>39</b>	<b>235</b>	<b>1.035</b>
Koersverschil	–	–	3	3
Opgenomen	5	–	4	9
Aflossingen	15	3	33	51
Overige mutaties	-4	-33	-5	-42
<b>Boekwaarde per 31 december 2005</b>	<b>747</b>	<b>3</b>	<b>204</b>	<b>954</b>



Het onderstaand overzicht geeft een indeling van de onderhandse leningen naar rentepercentages en aflossingstermijnen.

Rentepercentage	2006	2007 t/m 2011	na 2011	Totaal
Variabele rente	–	35	533	568
2% tot 6%	–	59	1	60
6% tot 8%	6	35	20	61
8% tot 10%	–	58	–	58
<b>Totaal</b>	<b>6</b>	<b>187</b>	<b>554</b>	<b>747</b>

Hypothecaire zekerheden zijn verstrekt in het kader van de financiering van vastgoedprojecten van Strukton. De in 2006 af te lossen bedragen op de onderhandse en hypothecaire leningen bedragen € 6 miljoen.

Van de onderhandse leningen is een bedrag van € 731 miljoen (2004: € 747 miljoen) door de Staat der Nederlanden gegarandeerd.

De overige verplichtingen omvatten:

- verplichtingen aan vervroegd uitgetreden personeelsleden omvattend het bedrag van de toekomstige uitkering die voormalige werknemers ontvangen op grond van de toenmalige VUT-regeling;
- verplichting tot voldoen van jubileumuitkeringen;
- verplichting als gevolg van arbeidsongeschiktheid en aanvullingen op sociale uitkeringen;
- verplichtingen in verband met toegezegde pensioenregelingen.

#### [14] Kortlopende schulden

	31 december 2005	31 december 2004
Schulden aan kredietinstellingen	3	3
Onderhanden werken in opdracht van derden	48	71
Handelscrediteuren en vooruitontvangen opbrengsten	401	362
Lopende verplichtingen vennootschapsbelasting	-7	60
Overige belastingen, sociale lasten en pensioenpremies	181	86
Overige schulden	357	314
Overlopende passiva	179	134
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>1.162</b>	<b>1.030</b>

#### Onderhanden werken in opdracht van derden (vooruit ontvangen)

	Totaal t/m 31 december 2005
Kosten onderhanden opdrachten	305
Gerealiseerde winsten en verliezen	1
	<b>306</b>
Gedeclareerde bedragen	352
Vooruit ontvangen bedragen onderhanden werken	48

## Financiële instrumenten

Financiële instrumenten brengen in beginsel risico's met zich mee. Hierbij 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 valutapositionen 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.

### Cross-border leasetransacties

De Groep heeft in voorgaande jaren *cross-border* leasetransacties afgesloten met als doel verlaging van de financieringskosten. Bij deze *cross-border* leases, die uitsluitend betrekking hebben op treinen, blijft het economisch eigendom bij de Groep. Daarom zijn de betreffende activa in de balans opgenomen. De boekwaarde van treinen die ultimo 2005 in *cross-border* leases was ondergebracht bedraagt € 0,6 miljard. De financieringsvoordelen van de *cross-border* 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 2005 € 88 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 beheerst door de keuze van instellingen waarmee deze worden afgesloten: er wordt zaken gedaan met financiële instellingen en ondernemingen met ten minste een langetermijncreditrating van AA en/of kortetermijnrating van A-1 (volgens de rating van Standard & Poor's of corresponderende rating van Moody's). Ook wordt zaken 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 een 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 2005 bedraagt 3,28%. Na saldering met de financieringsvoordelen uit *cross-border* leasetransacties is de gemiddelde rentevoet 0,34%. De marktrente ultimo 2005 voor de leningenportefeuille was 3,36%.

De gemiddelde looptijd van de langlopende schuldenposities is 6,1 jaar.

De gemiddelde rentevoet voor de uitgezette gelden ultimo 2005 bedraagt 2,32%. De marktrente voor deze categorie was op dat moment 2,49%.

In voorgaande jaren zijn renteswaps gesloten, die luiden in euro's. De swaps vervallen in de komende zes jaar, waarbij de looptijd van de daarop betrekking hebbende leningen wordt gevolgd (zie tabel hiernaast), en hebben een swaprente variërend van 2,5% tot 6,3%.

Per 31 december 2005 had de Groep renteswaps met een gecontracteerd bedrag van € 131 miljoen (2004: € 160 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 reële waarde van de swaps per 31 december 2005 € 141 miljoen (2004: € 172 miljoen).

### Rentedragende leningen (naar rentetype)

	Variabel	Vast	Totaal
Onderhandse leningen	568	179	747
Hypothecaire leningen	–	3	3
Renteswaps (van variabel naar vast)	-105	105	–
Schulden aan kredietinstellingen	3	–	3
<b>Totaal</b>	<b>466</b>	<b>287</b>	<b>753</b>

#### 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's die dit risico doen ontstaan, zijn voornamelijk de Zwitserse frank, het Britse pond en de Amerikaanse dollar.

De Groep dekt in beginsel 100% af van alle posten die in vreemde valuta luiden, met uitzondering van valutarisico's op buitenlandse activiteiten. 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.

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.

De langlopende leningen luiden voor een deel in CHF. Deze positie omvat ultimo 2005 € 1,2 miljoen en is geheel afgedekt door valutatermijncontracten. Het betreft kortetermijncontracten die voortdurend en aaneengesloten worden vernieuwd, zodat een volledige afdekking van de valutarisico's plaatsvindt.

#### 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 markttrente groter is. De reële waarde van de langlopende leningen bedraagt € 749 miljoen (nominale waarde € 731 miljoen).

#### 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 bedroeg per 31 december 2005 € 18,7 miljoen (2004: € 15,4 miljoen). Er werd een vreemdevalutawinst van € 0,4 miljoen (2004: verlies van € 0,3 miljoen) in het eigen vermogen verwerkt bij omrekening van de deposito's in euro's.

#### Niet uit de balans blijvende verplichtingen

##### Langlopende contracten

Ultimo 2005 bestaat een aantal meerjarige financiële verplichtingen jegens derden. In de eerste plaats hebben deze betrekking op operationele leaseovereenkomsten voor treinen in Groot-Brittannië, 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 € 150 miljoen per jaar.

Voor langlopende huurcontracten van kantoorruimtes bedragen de totale verplichtingen circa € 17 miljoen.

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 diens gas- en kolencentrales.

Een deel van deze kosten is variabel (brandstofkosten) en een deel is vast (overige kosten).  
 Het contract biedt de Groep prijszekerheid en markconformiteit en houdt rekening met volume- en kredietrisico.  
 Prijszekerheid: optredende schaarste aan productiecapaciteit in Nederland en schaarste aan CO<sub>2</sub>-emissierechten leidt niet tot kostenverhoging.  
 Markconformiteit: de variabele brandstofcomponent biedt de mogelijkheid tot implementatie van een eigen risicomanagement in liquidere 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 kredietmanagementsysteem.

#### Investeringsverplichtingen

Eind boekjaar 2005 heeft de Groep investeringsverplichtingen uitstaan voor € 0,5 miljard (2004: € 0,3 miljard), voornamelijk voor de aankoop van treinen.

#### Voorwaardelijke verplichtingen

Van het aandeel van de Groep in het geplaatste aandelenkapitaal van Eurofima AG ad € 97 miljoen is een bedrag van € 19 miljoen gestort. De Groep heeft een direct opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen van totaal € 174 miljoen.

De Groep en geconsolideerde deelnemingen hebben borgstellingen, bereidverklaringen en garanties afgegeven voor een totale waarde van circa € 422 miljoen.

#### Concessies

De Groep heeft de volgende concessies:

	Expiratiedatum	Bijzonderheden
Hoofdrailnet	31-12-2014	Evaluatie in 2008
HSL-Zuid	01-04-2022	Ingangsdatum 01-04-2007
Houten-Houten Castellum	Uiterlijk 31-12-2010	Wordt t.z.t. opgenomen in Hoofdrailnet
Apeldoorn-Zutphen	December 2009	
Zwolle-Emmen	08-12-2007	
Rotterdam-Hoek van Holland Strand	08-12-2007	
Nijmegen-Roermond	09-12-2006	
Gouda-Alphen aan den Rijn	09-12-2006	
Maastricht Randwyck-Kerkrade Centrum	09-12-2006	
Amersfoort-Ede Wageningen	09-12-2006	
Zwolle-Kampen	09-12-2006	
Geldermalsen-Dordrecht	09-12-2006	
Zoetermeer Stadslijn en Hofpleinlijn	02-06-2006	
Merseyrail Electrics-concessie rondom Liverpool (Engeland)	20-07-2028	
Franchise Agreement voor de Northern-concessie in Engeland	15-09-2013	
Concessie publiek private samenwerking	2035	
- Afvalwaterzuivering		
- Schoolcomplex		



### Groepsmaatschappijen en deelnemingen

NS Groep NV heeft zich overeenkomstig het bepaalde in art. 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van de met \* aangemerkte deelnemingen.

De volgende vennootschappen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen:

	Percentage deelname	Statutaire zetel
<b>Werkmaatschappijen:</b>		
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	Maarssen
NS Insurance NV	100	Utrecht
NS Opleidingen BV	100	Utrecht
NS Personeeladministratie BV*	100	Utrecht
NS Spooransluitingen BV	100	Utrecht
<b>Dochterondernemingen van werkmaatschappijen:</b>		
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
NedTrain Consulting BV	100	Utrecht
Servex BV*	100	Utrecht
NS Fiets BV	100	Utrecht
Stationsfoodstore BV	100	Utrecht
alsmede dochterondernemingen van Strukton Groep NV		

### Joint ventures

De Groep heeft belangen in de volgende joint ventures:

	Percentage deelname	Statutaire zetel
Stationskiosken CV	50	Capelle a/d IJssel
Stationsdrogisterijen	50	Zaandam
Waterkant CV	51	Amsterdam
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:

	2005	2004
Vaste activa	18	12
Vlottende activa	63	45
Langlopende verplichtingen	16	14
Kortlopende verplichtingen	66	39
<b>Saldo van de activa en verplichtingen</b>	<b>-1</b>	<b>4</b>
Baten	444	121
Lasten	416	112
Bedrijfsresultaat	28	9
<b>Nettoresultaat</b>	<b>22</b>	<b>7</b>

### 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 2007. In het licht van de ontwikkelingen ten aanzien van de startdatum van de exploitatie, de reistijden, de materieelspecificaties en -inzet is nagegaan of en in hoeverre voor de hieruit voortvloeiende risico's voorzieningen dienen te worden getroffen. Gegeven de mate van onvoorspelbaarheid van de uitkomsten zijn wij van mening dat het treffen van een voorziening thans niet opportuun is.

De Nederlandse en Belgische Staat hebben in 2005 overeenstemming bereikt over de (additionele) reistijdminuten in België en de verbindingen Den Haag-Brussel respectievelijk Breda-Brussel. De overeengekomen reistijden zijn aanzienlijk langer dan de reistijden zoals overeengekomen tussen de Staat en HSA in de concessieovereenkomst. Deze wijzigingen leiden tot omzetzendering voor HSA, terwijl er geen overeenstemming bestaat tussen de Staat en HSA over een evenwichtige aanpassing van de concessievergoeding. Volgens HSA dienen de consequenties van de aanpassingen te worden verwerkt in de concessieovereenkomst met de Staat. Aanpassing van de concessieovereenkomst dient te geschieden door middel van een formele wijzigingsprocedure. Deze procedure is inmiddels in gang gezet.

Verder is de aflevering van de hogesnelheidstreinen vertraagd, waardoor het niet mogelijk is de hogesnelheidsverbinding op de beoogde manier vanaf 1 april 2007 te exploiteren. Vanaf 1 juli 2007 tot de levering van de hogesnelheidstreinen in 2008 zal op een andere wijze in de dienstverlening worden voorzien. Enerzijds leidt dit tot extra kosten en anderzijds tot omzetzendering als gevolg van rijtijdverlies en afbreukrisico.

In het kader hiervan zal de Groep schadeclaims indienen bij de veroorzaker van de vertraagde levering. Waarschijnlijk zal dit tot arbitrage leiden.

#### **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. Over de achtergronden van de afwaardering loopt arbitrage. De uitkomst daarvan wordt in 2006 verwacht.

## Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2005

### **Verslaggeving naar segmenten**

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, omvattende vervoer van reizigers in Nederland in binnenlandse treinen en in internationale treinen, alsmede reizigersvervoer in het buitenland. Tevens vallen hieronder de activiteiten die direct ten dienste staan van het reizigersvervoer, zoals beschikbaarstelling en onderhoud van treinen.
- Knooppuntontwikkeling en -exploitatie, omvattende het beheer en de ontwikkeling van stationslocaties en de exploitatie van commerciële ruimtes in en rond stations.
- Bouw, omvattende spoorinfrastructuur- en bouwactiviteiten.
- Overige, omvattende ondersteunende bedrijven, holdingactiviteiten en eliminatie van intercompany-relaties.

Het segment reizigersvervoer opereert in twee geografische hoofdgebieden, Nederland en Groot-Brittannië.

De rendements- en risicoprofielen zijn niet zodanig verschillend dat hiervoor een secundaire segmentatie naar geografische gebieden geboden is.

	Reizigersvervoer		Knooppunt-ontwikkeling en -exploitatie		Bouw		Overig		Totaal	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Bedrijfsopbrengsten	2.192	1.801	585	511	827	720	-117	-83	3.487	2.949
Bedrijfslasten	2.058	1.752	471	431	777	698	-111	-76	3.195	2.805
Bedrijfsresultaat	134	49	114	80	50	22	-6	-7	292	144
Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	4	1	4	4	8	5
Nettoresultaat	85	1	74	47	37	12	23	-28	219	32
Duurzame bedrijfsmiddelen	2.197	2.203	566	513	109	126	78	66	2.950	2.908
Afschrijvingskosten	229	220	29	30	21	21	13	11	292	282
Waarde deelnemingen	-	-	-	-	15	12	44	45	59	57
Investerings	235	270	103	40	23	15	10	7	371	332
Aantal medewerkers in fte's ultimo	16.024	17.543	3.423	3.074	3.594	3.563	585	614	23.626	24.794

#### Specificatie naar bedrijfssegmenten

In april 2005 is de vervoerconcessie voor het hoofdrailnet door de minister van Verkeer en Waterstaat aan NS verleend. In verband hiermee worden ingaande 2005 de belangrijkste gegevens aangaande het hoofdrailnet verstrekt in een nadere onderverdeling van het segment reizigersvervoer.

Reizigersvervoer	2005 Hoofdrailnet	2005 Niet-hoofdrailnet	2005 Totaal
Bedrijfsopbrengsten	1.376	816	2.192
Bedrijfslasten	1.285	773	2.058
Bedrijfsresultaat	91	43	134
Resultaat deelnemingen	-	-	-
Nettoresultaat	55	30	85
Duurzame bedrijfsmiddelen	1.607	590	2.197
Afschrijvingskosten	185	44	229
Waarde deelnemingen	-	-	-
Investerings	178	57	235
Aantal medewerkers in fte's ultimo	8.783	7.241	16.024

#### [15] Netto-omzet

	2005	2004
Reizigersvervoer	2.048	1.661
Knooppuntontwikkeling en -exploitatie	516	425
Bouw	808	720
Overige activiteiten	-117	-95
<b>Totaal</b>	<b>3.255</b>	<b>2.711</b>

Onder de omzet reizigersvervoer zijn de opbrengsten uit hoofde van contracten met de overheid voor het exploiteren van onrendabele lijnen opgenomen. Deze opbrengsten voor het Nederlandse net bedroegen in 2005 in totaal € 101 miljoen (2004: € 96 miljoen); voor de exploitatie in Groot-Brittannië € 262 miljoen (2004: € 64 miljoen). Tot de overige activiteiten behoren facilitaire dienstverlening en de eliminaties voor onderlinge leveringen tussen de segmenten.

**[16] Bedrijfslasten****Personeelskosten**

	2005	2004
Lonen en salarissen	959	868
Premies sociale verzekeringen en pensioenen	148	156
Overige personeelskosten	104	91
Inhuur personeel	51	49
<b>Totaal</b>	<b>1.262</b>	<b>1.164</b>

De gemiddelde personeelsbezetting, uitgedrukt in mensjaren:

	2005	2004
Reizigersvervoer	17.062	15.703
Knooppuntontwikkeling en -exploitatie	3.465	3.184
Bouw	3.570	3.573
Overige activiteiten	615	624
<b>Totaal</b>	<b>24.712</b>	<b>23.084</b>

**Pensioenverplichtingen**

Voor het personeel van de NS-groepsmaatschappijen gelden de pensioenregelingen van de volgende pensioenfondsen, met vermelding van de aantallen aangesloten actieve deelnemers (ultimo 2005):

- Spoorwegpensioenfonds (18.400)
- Bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering (1.100)
- Bedrijfstakpensioenfonds voor het levensmiddelenbedrijf (350)
- Bedrijfstakpensioenfonds Bouw (925)
- Bedrijfstakpensioenfonds Betonproductie-industrie (20)
- Bedrijfstakpensioenfonds Metaalindustrie (50)
- Railways Pension Scheme Merseyrail (560)
- Railways Pension Scheme Northern Rail (2.250)

Ingaande 2005 is Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 271 inzake personeelsbeloningen van kracht geworden. Deze richtlijn regelt onder meer de wijze waarop pensioenregelingen in de jaarrekening moeten worden verwerkt. De bovengenoemde pensioenregelingen betreffen regelingen van bedrijfstakpensioenfondsen met uitzondering van de twee laatstgenoemde. 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 de richtlijn in deze jaarrekening verwerkt als toegezegdebijdrageregeling.

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 toegezegdebijdrageregeling. 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%. 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 pensioen-



fonds. De actuariële risico's en de beleggingsrisico's liggen bij het pensioenfonds en zijn deelnemers.

In voorgaande jaren heeft het Spoorwegpensioenfonds een deel van de verschuldigde pensioenpremie ten laste gebracht van de hiervoor geormerkte reserve van het Fonds. Deze reserve was uitvloeisel van het bepaalde in de Wet Privatisering Spoorwegpensioenfonds 1994 en diende om de pensioenpremie te verlagen ter compensatie van de gestegen loonkosten als gevolg van de privatisering. NS had geen beschikkingsmacht over deze geormerkte reserve. Met de vernieuwing van de pensioenregeling is de geormerkte reserve benut om een vaste, jaarlijks stijgende premie af te spreken, zodat de stijging geleidelijk plaatsvindt tot het niveau van de kostendekkende premie. Deze afspraak brengt met zich mee dat de geormerkte reserve per 31 december 2005 volledig tot het vermogen van het Spoorwegpensioenfonds kan worden gerekend.

Voor de pensioenregeling die is ondergebracht bij de Pensioen Stichting Strukton geldt een gewijzigde situatie. In 2003 is overeenstemming bereikt om deze pensioenregeling onder te brengen bij de pensioenregeling van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de bouw (BPF). In de ultimo balans 2004 waren de verplichtingen voor de waardeoverdracht reeds volledig voorzien. Op 31 december 2005 is de overgang naar het BPF geëffectueerd. Dit betekent dat ultimo 2004 en ultimo 2005 er geen sprake is geweest van een saldo dat toegerekend zou moeten worden aan toekomstige jaren. Voor de buitenlandse geconsolideerde deelnemingen van Strukton Groep geldt voornamelijk een toegezegde-bijdrageregeling.

Merseyrail en Northern Rail hebben de pensioenregeling voor hun personeel ondergebracht bij het Railways Pension Scheme. De betreffende fondsen zijn te beschouwen als ondernemingspensioenfonds en de pensioenregeling als een toegezegdepensioenregeling. Als gevolg hiervan zijn de pensioenverplichtingen als volgt in de jaarrekening opgenomen:

- Het saldo van pensioenverplichtingen en belegd vermogen van het fonds wordt in de balans opgenomen onder langlopende verplichtingen. Omdat deze verwerkingwijze in 2005 voor het eerst wordt toegepast op grond van nieuwe regelgeving zijn bovenstaande pensioenverplichtingen per 31 december 2004 ten laste van het eigen vermogen gebracht en op de balans opgenomen onder de langlopende

verplichtingen. Deze post wordt hierna aangeduid als pensioenvoorziening.

- De over 2005 verwachte stijging van de pensioenverplichtingen en het verwachte rendement op het belegde vermogen zijn ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht en aan de pensioenvoorziening toegevoegd.
- De in 2005 betaalde pensioenpremie is aan het belegde vermogen toegevoegd.
- De overige mutaties gedurende 2005 worden op grond van de werkelijke ontwikkelingen en het actuariële rapport (te weten de wijziging in de pensioenverplichtingen, het rendement op het belegde vermogen en de actuariële resultaten) ten laste/ten bate van het eigen vermogen gebracht en aan de pensioenvoorziening toegevoegd/onttrokken.

Het totale bedrag aan pensioenpremiebetalingen ten laste van de winst-en-verliesrekening was in 2005 € 23 miljoen (2004: € 21 miljoen). 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.

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. 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. Verwacht wordt dat het ter beschikking gestelde bedrag toereikend zal zijn. 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.

### Beloningen van bestuurders

De ten laste van de vennootschap komende beloningen van de bestuurders bedragen in 2005 in totaal bruto € 1.613.144 (2004: € 1.708.182). In de hiernavolgende toelichting wordt de indeling van de *best practice*-bepalingen II.2.10 uit de corporate governance code gevolgd.

- a. De beloningen van de bestuurders van de Groep bestaan uit drie delen: een vast inkomen, een variabel inkomen korte termijn en secundaire arbeidsvoorwaarden (onkostenvergoeding, bedrijfsauto, pensioen). Het variabele deel is maximaal 30% van het vaste salaris en heeft betrekking op vooraf overeengekomen te leveren jaarprestaties.
- b. De raad van commissarissen heeft gekozen voor een gematigde stijging van het vaste deel van de beloning (3% in twee jaar) in lijn met de marktontwikkelingen. Het vaste inkomen is met ingang van 1 december 2005 met 3% verhoogd.
- c. De raad van commissarissen hanteert bij de toepassing van het remuneratiebeleid objectieve maatstaven. Sinds eind jaren '80 wordt voor de NS-directie de Hay-methodiek gebruikt om de functiezwaarte te bepalen. Om te bepalen of de beloning zich op een concurrerend niveau ten opzichte van andere ondernemingen bevindt, doet de Groep periodiek mee aan een extern beloningsonderzoek. In het remuneratiebeleid richt de Groep zich voor het vaste deel van de beloning op de gemiddelde beloning van qua zwaarte vergelijkbare functies (=mediaan) en voor de totale beloning net onder de mediaan. Uit het externe onderzoek blijkt dat het vaste deel van de beloning zich op de mediaan bevindt. De variabele beloning ligt aanzienlijk onder de mediaan. De totale beloning bevindt zich daardoor momenteel op een niveau duidelijk onder de mediaan. De variabele beloning op lange termijn zoals vorig jaar gemeld is niet uitgevoerd. De grote afstand tussen de totale beloning en de mediaan zal de komende jaren worden verkleind door het variabele deel van de beloning te verhogen.
- d. Een *peer group* is niet van toepassing.
- e. De Groep kent een variabele beloning die geldt met betrekking tot prestaties over één jaar. 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: aandeelhouders, klant, medewerker. De prestatiecriteria die voor alle bestuurders gelden zijn: de hoogte van het bedrijfsresultaat,

de bedrijfsopbrengsten, de aankomstpunctualiteit en de mate van verlaging van het ziekteverzuim.

De andere prestatiecriteria verschillen per bestuurder al naar gelang hun specifieke taken binnen de directie. Zij hebben onder andere betrekking op het oordeel van de klanten over informatieverstrekking bij ontregelingen, sociale veiligheid, reinheid van het station en de trein, en de bedrijfszekerheid van het materieel.

- f. Meer dan de helft van de prestatiecriteria is klantgerelateerd.
- g. De remuneratiecommissie bepaalt of en in welke mate de targets zijn gerealiseerd en bepaalt vervolgens de variabele beloning. De bestuurders hebben over 2005 55-80% van hun targets gerealiseerd (was 90% over 2004). Niet gerealiseerd zijn de targets met betrekking tot aankomstpunctualiteit, informatie bij ontregelingen op het station en in de trein, en de daling van het ziekteverzuim.
- h. De bestuurders nemen deel aan een pensioenregeling die wordt uitgevoerd door het bedrijfstakpensioenfonds (Spoorwegpensioenfonds). Voor de bestuurders is de pensioenleeftijd 62 jaar. Er is een overbruggingsregeling waarbij bestuurders vanaf hun 60ste met pensioen kunnen gaan.
- i. De contracten met de bestuurders M. Niggebrugge en A. Meerstadt zijn voor onbepaalde tijd. Bij beëindiging zal er – tenzij artikel 7:678 BW aan de orde is – een schadeloosstelling worden betaald van maximaal driemaal en minimaal eenmaal het vaste jaarsalaris. Het contract met de president-directeur A.W. Veenman is per november 2002 aangegaan voor bepaalde tijd met verlengingsmogelijkheid. Hierbij is contractueel vastgelegd dat er aan het einde van de oorspronkelijk overeengekomen periode een eenmalige betaling t.b.v. pensioen plaatsvindt van 1,3 maal het vaste inkomen.
- j. Bij nieuw te sluiten arbeidsovereenkomsten zal de raad van commissarissen de corporate governance code volgen ten aanzien van de duur van de benoemingen en schadeloosstellingen.

De specificatie van de brutobelonningsbedragen per bestuurder die voor rekening van de vennootschap komen, is als volgt:

	2005	2004
<b>A.W. Veenman</b>		
Vast salaris	€ 489.377	€ 488.172
Variabele beloning (over respectievelijk 2005 en 2004)	€ 80.747	€ 130.332
<b>A. Meerstadt</b>		
Vast salaris	€ 431.000	€ 429.936
Variabele beloning (over respectievelijk 2005 en 2004)	€ 77.580	€ 114.903
<b>M. Niggebrugge</b>		
Vast salaris	€ 431.000	€ 429.936
Variabele beloning (over respectievelijk 2005 en 2004)	€ 103.440	€ 114.903
<b>Totale beloning bestuurders</b>	<b>€ 1.613.144</b>	<b>€ 1.708.182</b>

Daarnaast bedraagt het werkgeversdeel van de pensioenlasten van de gehele NS-directie in 2005 € 34.509. Het werkgeversdeel is 2/3 van de pensioenpremie.

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2005 bedraagt in totaal € 182.060. In 2004 bedroegen de ten laste van de vennootschap gekomen beloningen van commissarissen van het concern € 162.995. De beloning bestaat uit een vast honorarium, commissie- en vaste onkostenvergoedingen.

De specificatie per commissaris is als volgt:

	2005	2004
W. Meijer, voorzitter	€ 36.954	€ 37.954
H. Zwarts, vicevoorzitter	€ 35.650	€ 35.650
F.J.G.M. Cremers	€ 27.864	€ 27.864
N. Kroes (tot 1 september 2004)	€ –	€ 19.029
T.M. Lodder (vanaf 1 juni 2004)	€ 27.864	€ 15.087
J.W.E. Neervens	€ 27.864	€ 27.411
M.J. Oudeman (vanaf 1 januari 2005)	€ 25.864	–
<b>Totale beloning commissarissen</b>	<b>€ 182.060</b>	<b>€ 162.995</b>

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.

### Afschrijvingen

	2005	2004
Afschrijvingen Materiële vaste activa	267	250
Afschrijvingen Vastgoedobjecten	9	8
Afschrijvingen Immateriële vaste activa	2	2
Enmalige waardeverminderingen Materiële vaste activa	11	16
Enmalige waardeverminderingen Vastgoedobjecten	3	4
Enmalige waardeverminderingen Immateriële vaste activa	–	2
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>292</b>	<b>282</b>

### Infraheffing

De gebruiksvergoeding voor de Nederlandse railinfrastructuur is gestegen van € 115 miljoen naar € 146 miljoen als gevolg van de tariefsverhoging. De gebruiksvergoeding voor de Engelse railinfrastructuur bedroeg in 2005 € 106 miljoen tegenover € 24 miljoen in 2004. Deze toeneming hangt samen met de overname van de Northern Rail activiteiten in december 2004.

### Overige bedrijfslasten

Tot de overige bedrijfslasten behoren onder meer verzekeringen, kosten van huisvesting en inventaris, publiciteitskosten, huur- en leasekosten bedrijfsmiddelen en dotaties aan voorzieningen.

#### [17] Financieringsbaten en -lasten

	2005	2004
Rentebaten	48	45
Leasebaten	23	12
<b>Financieringsbaten</b>	<b>71</b>	<b>57</b>
Rentelasten	41	32
<b>Financieringslasten</b>	<b>41</b>	<b>32</b>
<b>Saldo</b>	<b>30</b>	<b>25</b>

#### [18] Vennootschapsbelasting

	2005	2004
<b>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</b>		
Verschuldigde winstbelastingen verslagjaar	92	52
Correcties van voorgaande jaren	-	1
Wijziging in belastingtarief op latente belastingen	19	89
<b>Totaal winstbelastingen</b>	<b>111</b>	<b>142</b>
<b>Aansluiting met het effectieve belastingtarief</b>		
Resultaat voor belasting	330	174
Niet aftrekbare kosten	2	7
Opbrengsten vrijgesteld van belasting	-16	-6
	<b>316</b>	<b>175</b>
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting	100	59
Effect van de belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties (verlaagd tarief)	-8	-7
<b>Totaal</b>	<b>92</b>	<b>52</b>
<b>Rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte winstbelastingen</b>		
In verband met correcties voorgaande jaren	6	-
In verband met naheffing belastingdienst	110	-
<b>Totaal</b>	<b>116</b>	<b>-</b>



De belastingdruk wijkt af van het nominale percentage van 31,5%. In de post vennootschapbelasting is een afwaardering van de latente belastingvorderingen opgenomen van € 19 miljoen die het gevolg is van een wetswijziging waardoor het belastingtarief trapsgewijs wijzigt van 31,5% in 2005 naar 29,1% in 2007.

De reguliere belasting over het resultaat 2005 bedraagt € 92 miljoen, hetgeen overeenkomt met een belastingdruk van 27,7%. Hierbij spelen fiscale faciliteiten, zoals deelnemingsvrijstelling, energie-investeringsaftrek en de lagere belastingdruk voor NS Financial Services en Merseyrail / Northern Rail een rol.

### Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht 2005

Het kasstroomoverzicht wordt in beginsel opgesteld aan de hand van de 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.

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 door de belastingdienst wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen op pagina 82 en 83.

Het merendeel van de mutaties in het kasstroomoverzicht kan rechtstreeks worden ontleend aan de geconsolideerde balans en de toelichting daarop. Er zijn correcties doorgevoerd voor mutaties niet zijnde kasstroom. Dit betreft:

- waardewijziging in de belastinglatenties als gevolg van verlaging van het belastingtarief;
- wijzigingen in de waarderingsgrondslagen;
- waardewijzigingen van financiële instrumenten.

### Samenstelling van de brutoliquiditeiten per 31 december

Liquide middelen per 31 december 2004	323	
Effecten per 31 december 2004	312	
Deposito's per 31 december 2004	931	
Overige uitgezette gelden per 31 december 2004	212	
<b>Totaal brutoliquiditeiten per 31 december 2004</b>		<b>1.778</b>
Balansmutaties brutoliquiditeiten in 2005		-138
Liquide middelen per 31 december 2005	285	
Effecten per 31 december 2005	243	
Deposito's per 31 december 2005	985	
Overige uitgezette gelden per 31 december 2005	127	
<b>Totaal brutoliquiditeiten per 31 december 2005</b>		<b>1.640</b>

# Vennootschappelijke jaarrekening 2005

Vennootschappelijke balans per 31 december 2005 NV Nederlandse Spoorwegen

	31 december 2005	31 december 2004
<i>(in miljoenen euro's)</i>		
<b>Activa</b>		
Financiële vaste activa	3.684	3.584
<b>Totaal activa</b>	<b>3.684</b>	<b>3.584</b>
<b>Passiva</b>		
Eigen vermogen:		
- Geplaatst en gestort kapitaal	1.012	1.012
- Reserves	2.451	2.539
- Onverdeelde winst	219	32
Minderheidsbelang derden	2	1
<b>Totaal passiva</b>	<b>3.684</b>	<b>3.584</b>

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2005 NV Nederlandse Spoorwegen

	2005	2004
<i>(in miljoenen euro's)</i>		
<b>Resultaat groepsmaatschappijen na belasting</b>	<b>219</b>	<b>32</b>

## Grondslagen voor de jaarrekening

### Algemeen

De balans en winst-en-verliesrekening zijn opgesteld overeenkomstig de grondslagen vermeld op pagina 68 en volgende. Voor niet afzonderlijk toegelichte posten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

### Deelnemingen in groepsmaatschappijen

De deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde. Dit is het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen berekend op basis van de waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen van de Groep.

### Resultaat groepsmaatschappijen

Het resultaat groepsmaatschappijen bestaat uit het resultaat na vennootschapsbelasting.

## 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

	2005	2004
Stand per 1 januari	3.584	3.632
Winsttaandeel	219	32
Uitgekeerd dividend over het voorgaand verslagjaar	-11	-28
Overige mutaties	-108	-52
	<b>3.684</b>	<b>3.584</b>

## Eigen vermogen

	31 december 2005	31 december 2004
Geplaatst en gestort kapitaal		
Stand per 31 december	1.012	1.012
Algemene reserves		
Stand per 1 januari	2.539	2.539
Nettoresultaat over het voorgaande verslagjaar	32	81
Dividend over het voorgaande verslagjaar	-11	-28
Overige mutaties	-109	-53
<b>Stand per 31 december</b>	<b>2.451</b>	<b>2.539</b>
Nettoresultaat van het verslagjaar	219	32
Minderheidsbelang derden	2	1
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>3.684</b>	<b>3.584</b>

Voor een toelichting op de reserves wordt verwezen naar pagina 82 en 83.

**Niet uit de balans blijvende verplichtingen**

Tegen de NV Nederlandse Spoorwegen en geconsolideerde deelnemingen zijn, anders dan vermeld op pagina 87 en 88, 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 89.

Utrecht, 14 februari 2006

**Raad van Commissarissen**

W. Meijer,  
*voorzitter*

H. Zwarts,  
*vice-voorzitter*

Dr F.J.G.M. Cremers

Mevrouw T.M. Lodder

Drs J.W.E. Neervens

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 NS Groep NV 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 € 219 miljoen een bedrag van € 142 miljoen toe te voegen aan de algemene reserves en het restant van € 77 miljoen uit te keren als dividend. In 2004 bedroeg het dividend € 11 miljoen.

## Accountantsverklaring

### Opdracht

Wij hebben de in dit verslag (op pagina 64 t/m 100) opgenomen jaarrekening 2005 van NV Nederlandse Spoorwegen te Utrecht gecontroleerd. De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de leiding van de vennootschap. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de jaarrekening te verstrekken.

### Werkzaamheden

Onze controle is verricht overeenkomstig in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen met betrekking tot controleopdrachten. Volgens deze richtlijnen dient onze controle zodanig te worden gepland en uitgevoerd, dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen onjuistheden van materieel belang

bevat. Een controle omvat onder meer een onderzoek door middel van deelwaarnemingen van informatie ter onderbouwing van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. Tevens omvat een controle een beoordeling van de grondslagen voor financiële verslaggeving die bij het opmaken van de jaarrekening zijn toegepast en van belangrijke schattingen die de leiding van de vennootschap daarbij heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat onze controle een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel.

### Oordeel

Wij zijn van oordeel dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 31 december 2005 en van het resultaat over 2005 in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW. Tevens zijn wij nagegaan dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Utrecht, 14 februari 2006

KPMG Accountants NV

H. Dekker RA

A. Zoetbrood RA

# Vijf jaren NS

## Balans

	2005	2004	2003	2002	2001
<i>(in miljoenen euro's)</i>					
<b>Activa</b>					
<b>Vaste activa</b>					
Materiële vaste activa	2.637	2.630	2.844	2.789	2.698
Vastgoedobjecten	305	271	-	-	-
Immateriële vaste activa	8	10	13	9	10
Financiële vaste activa	196	236	69	215	188
Uitgestelde belastingvorderingen	691	723	776	670	735
<b>Vlottende activa</b>					
Voorraden	133	93	119	134	123
Debiteuren en andere vorderingen	720	480	387	385	478
Uitgezette gelden	1.355	1.455	1.484	1.378	1.146
Liquide middelen	285	323	222	251	201
<b>Totaal activa</b>	<b>6.330</b>	<b>6.221</b>	<b>5.914</b>	<b>5.831</b>	<b>5.579</b>
<b>Passiva</b>					
Eigen vermogen	3.684	3.584	3.632	3.549	3.516
Aan komende jaren toe te rekenen baten	287	324	370	380	426
Voorzieningen	203	214	227	228	234
Langlopende verplichtingen	994	1.069	779	858	444
Kortlopende verplichtingen	1.162	1.030	906	816	959
<b>Totaal passiva</b>	<b>6.330</b>	<b>6.221</b>	<b>5.914</b>	<b>5.831</b>	<b>5.579</b>

## Winst-en-verliesrekening

	2005	2004	2003	2002	2001
<i>(in miljoenen euro's)</i>					
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	<b>3.487</b>	<b>2.949</b>	<b>2.729</b>	<b>2.651</b>	<b>2.618</b>
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>3.195</b>	<b>2.805</b>	<b>2.685</b>	<b>2.634</b>	<b>2.580</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>292</b>	<b>144</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>38</b>
Bijzondere baten	-	-	25	-	-
Financiële baten en -lasten (incl. resultaat niet-geconsolideerde deelnemingen)	38	30	24	26	73
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>330</b>	<b>174</b>	<b>93</b>	<b>43</b>	<b>111</b>
Vennootschapsbelasting	-111	-142	-12	4	-23
<b>Nettoresultaat</b>	<b>219</b>	<b>32</b>	<b>81</b>	<b>47</b>	<b>88</b>

## Reizigersvervoer<sup>1)</sup>

	2005	2004	2003	2002	2001
Vervoersomzet totaal in miljoenen euro's	1.592	1.489	1.417	1.342	1.309
waarvan:					
- omzet binnenlandse kaartsoorten	1.523	1.424	1.353	1.274	1.237
- omzet internationale kaartsoorten	69	65	64	68	72
Reizigerskilometers in miljoenen	14.730	14.097	13.848	14.288	14.392
waarvan:					
- standaardassortiment	10.962	10.577	10.535	11.028	11.108
- grote contracten (studentenkaart)	3.768	3.520	3.313	3.260	3.284
Zitplaatskilometers in miljoenen	49.737	49.500	47.100	44.900	45.200
Productiviteit:					
- reizigers per trein	129	122	124	128	129
- zitplaatsen per trein	436	430	420	401	404

## Knooppuntontwikkeling en -exploitatie

	2005	2004	2003	2002	2001
Retail- en horeca-omzet Nederland	246	232	206	199	183
Stations voor reizigersvervoer	390	388	387	385	384
Vastgoed in ontwikkeling in m <sup>2</sup> brutovloeroppervlak	56.144	-	-	92.105	118.000

1) De gegevens van deze rubriek omvatten zowel het binnenlandse reizigersvervoer als het internationale reizigersvervoer voor zover gereden op het NS-railnet.

## Personeelsbezetting

	2005	2004	2003	2002	2001
Gemiddeld in mensjaren	24.712	23.084	23.201	22.985	22.286
Gemiddeld in personen	27.135	25.491	24.994	24.991	24.255
Per 31 december in mensjaren	23.626	24.794	23.403	23.156	22.470
Per 31 december in personen	26.116	27.191	25.558	25.194	24.331

## Treinen per 31 december<sup>1)</sup>

	2005	2004	2003	2002	2001
Elektrische treinstellen	1.877	1.883	1.836	1.748	1.736
Dieseltreinstellen	80	86	86	135	130
Getrokken materieel	852	833	836	949	917
<b>Reizigersmaterieel totaal in rijtuigen</b>	<b>2.809</b>	<b>2.802</b>	<b>2.758</b>	<b>2.832</b>	<b>2.783</b>
waarvan:					
- dubbeldeksrijtuigen	1.049	987	772	649	623
Locomotieven t.b.v. vervoer van reizigers	121	123	123	117	118

## Zitplaatsen<sup>2)</sup>

	2005	2004	2003	2002	2001
Brutozitplaatsen per 31 december in duizenden	249	242	232	228	224
Gemiddeld aantal zitplaatsen beschikbaar voor reizigers in duizenden	204	205	192	184	182

1) Inclusief materieel gehuurd van derden.

2) Exclusief Thalys en ICE.



**NS**

Postbus 2025

3500 HA Utrecht

[www.ns.nl](http://www.ns.nl)