



NMBS | Visie en activiteiten 2014



Iedereen moet meer aandacht
voor de klant hebben, van de
treinbegeleider tot de
boekhouder, van de
stationschef tot de
veiligheidsbediende

We danken treinreiziger Nadine Belibi voor haar
spontane deelname aan onze fotosessie.



DNA voor de 21ste eeuw

Het komende decennium zal beslissend zijn voor de toekomst van NMBS. We moeten een omslag maken en het DNA van de onderneming versterken voor de uitdagingen van morgen.

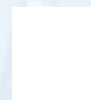
In ons DNA moet de klant centraal staan. Die klant is in de eerste plaats de treinreiziger. Voor hem werken we hard aan veilige, stipte en comfortabele treinen. Voor hem zetten we in op een vlotte en kwalitatieve service. Elk project, elke beslissing, elke investering moet leiden tot een betere service aan de treinreiziger.

Om de onderneming te versterken, moeten we prioritair een sluitend economisch model creëren, met kosten en inkomsten in evenwicht om de schulden uit het verleden af te bouwen. Dat

is een cruciale voorwaarde om te overleven in een context van dalende overheidssubsidies en toenemende concurrentie. Een focus op de kerntaken is daarom essentieel.

We hebben in 2014 een nieuwe organisatie gebouwd rond onze strategische prioriteiten en de eerste stappen gezet om het bestaande amalgaam van regels en procedures te vereenvoudigen om meer flexibiliteit mogelijk te maken. Een zeer transparante communicatie en een constructieve dialoog met onze stakeholders moeten ons helpen bij het verwezenlijken van deze prioriteiten.

Het moment is daar om ons DNA te vernieuwen en verouderde genen te verwijderen. Dat biedt NMBS de grootste overlevingskansen en de mogelijkheid doeltreffende en duurzame mobiliteitsoplossingen te bieden, tegen de beste prijs.



Kerncijfers 2014



opbrengsten*

2.544,9 mln. euro



balanstotaal

12.067,5 mln. euro



investeringen

820,8 mln. euro



reizigers
totaal

235,0 mln.
+1,1%



reizigers
binnenland

224,8 mln.
+0,8%



reizigers
internationaal

10,2 mln.
+7,5%



reizigers-km
binnenland

9.918 mln.
+0,5%



reizigers-km
internationaal

1.056 mln.
+4,1%



gemiddelde
tevredenheid

6,69/10



stiptheid

88,2%
+2,6%



seinvoorbij-
rijdingen

64
-2



aantal
zitplaatsen

366.485
330.367 (2013)



trein-km binnenland
(met passagiers)

74,2 mln.
-0,9%



medewerkers VTE**

19.927
(01/01/2015)



medewerkers
effectief

20.997
(01/01/2015)



waarvan vrouwen

2908
(13,9%)



aanwervingen

946

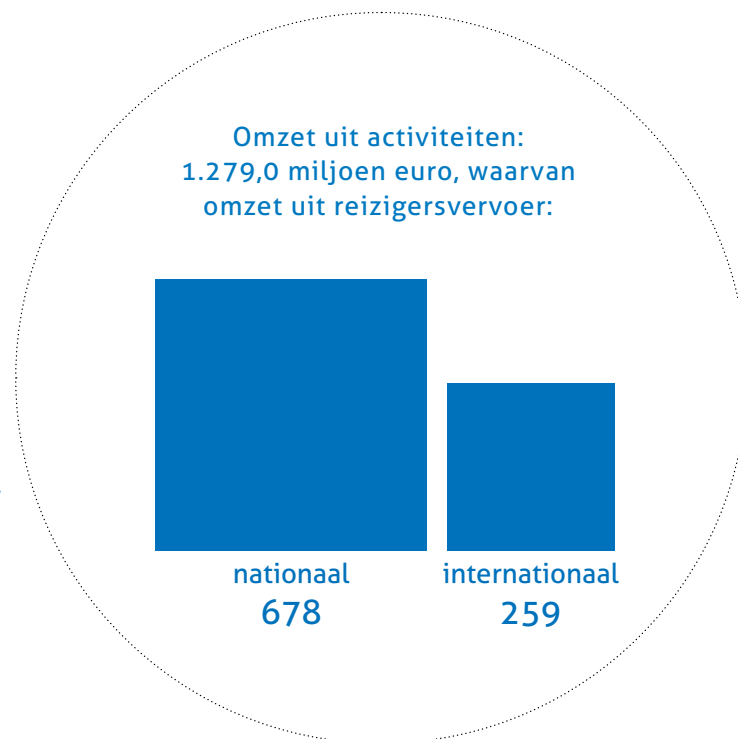
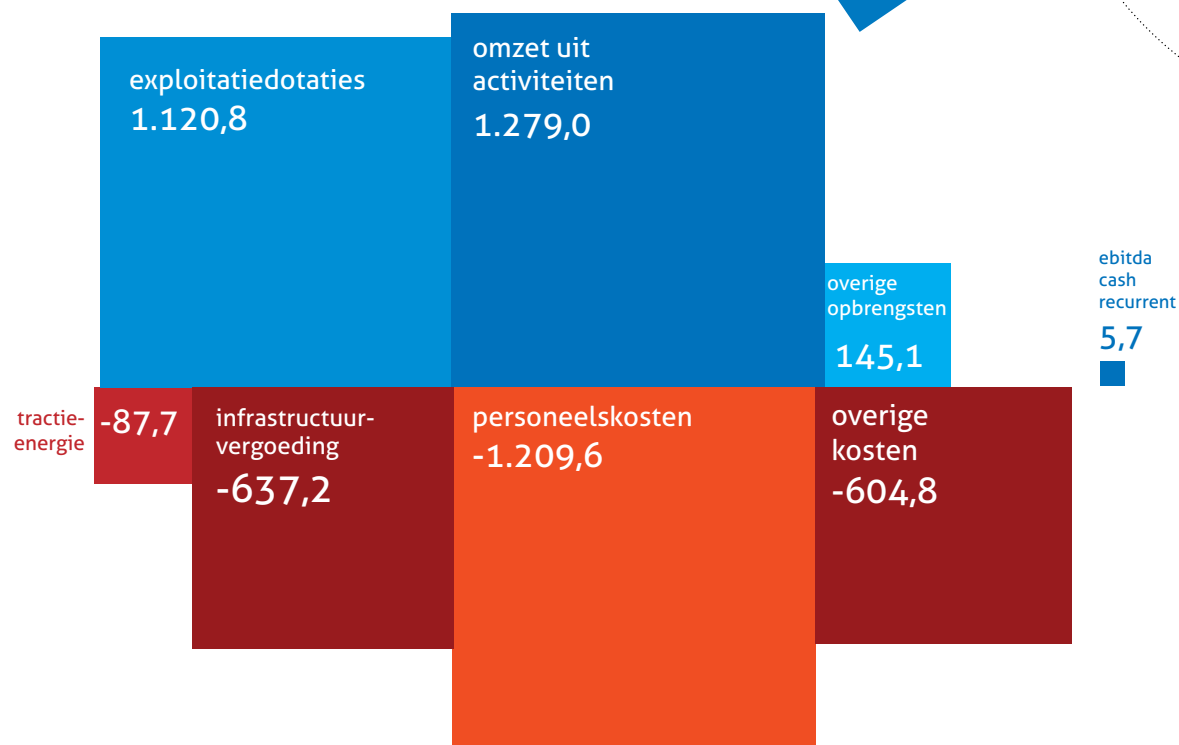
*volgens IFRS-normen

** VTE: Voltijds equivalent:
berekening van het totaal aantal
medewerkers op basis van
voltijds gewerkte dagen (zo zijn
twee halftijdse medewerkers
gelijk aan één VTE)

Omzet stijgt met 1,6%

Op vergelijkbare basis stijgt de omzet van NMBS met 1,6% tegenover 2013. Het operationeel resultaat stijgt met 5,2 miljoen euro, vooral dankzij de volgehouden inspanningen om de kosten onder controle te houden. De vergelijking met 2013 is proforma aangezien op 1 januari 2014 de hervorming van de NMBS-Groep in werking trad.

Financieel dashboard 2014 (mln. euro)



Markante feiten

22/01 Agressie tegenover treinpersoneel neemt in 2013 met 10% af ten opzichte van 2012.

28/01 Eén op zes treinsbiljetten wordt aangekocht via verkoopautomaten van NMBS.

05/03 NMBS installeert 500ste biljetautomaat in Hofstade.

30/03 Heropening gerestaureerd stationsgebouw Leuven.

19/05 Gratis kiezersbiljet om te gaan stemmen.

03/02 Luik en Antwerpen behoren tot de mooiste stations ter wereld volgens de Amerikaanse blog Mental Floss.

04/02 NMBS vernieuwt prioritair de 19 meest verwaarloosde stopplaatsen van Wallonië.

24/02 **Begin roadshows vervoersplan december 2014 (62 infosessies gericht aan het personeel, de lokale besturen, politieke verantwoordelijken en de media) voor in totaal 6.238 genodigden in alle provincies (tot 27/03).**

06/04 Officiële heropening stopplaats Hamont-Achel (Limburg).

07/04 NMBS-app al meer dan 1 miljoen keer gedownload.

11/06 **Lancering tweede fase roadshows vervoersplan 2014: NMBS geeft antwoord op de vragen van de stakeholders.**

16/06 Aanvang bouw nieuwe polyvalente werkplaats Melle.

03/07 Aangepast vervoersplan 2014 is gereed. Tijdelijke routeplanner wordt online geplaatst.

03/09 Het Railway Operations Center (ROC) voor het gecoördineerd beheer van het treinverkeer (samenvoeging Traffic Control Infrabel en reizigersdispatching NMBS) is operationeel.

19/09 Definitieve dienstregeling vervoersplan 2014 wordt gepubliceerd.

19/11 Regus en NMBS lanceren flexibele werkplekken in stations.

28/08 Start werken masterplan Brussel-Noord.

29/08 Treinen naar de kust vervoeren 2 miljoen reizigers in juli en augustus.

01/10 Alstom zal 449 modules ETCS niveau 2 aan NMBS leveren.

22/10 Start bouw nieuw stationsgebouw Blankenberge.

24/10 @NMBS op Twitter viert eerste verjaardag samen met haar online ambassadeurs.

14/12 NMBS lanceert nieuw vervoersplan.

15/12 Nationale staking legt binnenlands en internationaal treinverkeer plat.

De kern van het DNA

Hoogwaardige mobiliteit voor een duurzame samenleving

BESTAANSREDEN

Wij zijn een publieke dienstverlener die haar klanten een **hoogwaardige en duurzame mobiliteit** per trein wil aanbieden, vanuit een multimodaal standpunt en met de uitbouw van onze stations als geïntegreerde verkeersknooppunten.

VISIE

Door de **klant centraal** te stellen, kunnen we een sleutelrol spelen in de mobiliteit in België en onze rol als Europees kruispunt versterken. Op die manier creëren we **maatschappelijke, ecologische en economische meerwaarde** (triple P).

MISSIE

Wij bieden onze klanten **veilige, betrouwbare en efficiënte mobiliteitsoplossingen** voor hun diverse verplaatsingsbehoeften in binnen- en buitenland. Bij de ontwikkeling van onze activiteiten **focussen we op de klant** om een relevante en rendabele service uit te bouwen.

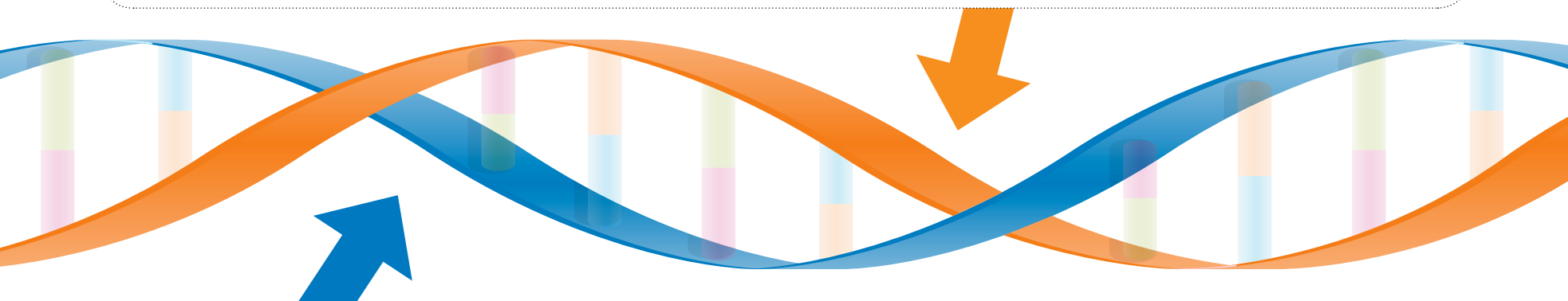
WAARDEN

Pragmatisme, passie en moderniteit zijn de kernwaarden van NMBS. Ze determineren onze **relatie met onze klanten** en stakeholders, bepalen hoe we werken en vormen de drijfveren van onze evolutie.

De ruggengraat van het **B** DNA

Een organisatie in lijn met haar klanten en stakeholders: een dagelijkse uitdaging

BEHOEFTE EN VERWACHTINGEN VAN KLANTEN EN STAKEHOLDERS



De strategische uitdagingen

Maatschappelijke doelstellingen koppelen aan operationale en financiële prestaties

Strategische doelstellingen

DE KLANT CENTRAAL STELLEN

Met de invoering van een tweeledige structuur voor de Belgische spoorwegen en de concentratie van alle klantgebonden activiteiten bij NMBS beschikken we over alle hefboomen om onze dienstverlening af te stemmen op de behoeften van de klanten. Zij dienen centraal te staan in alle ontwikkelingen en investeringen van NMBS.

GROEI KOPPELEN AAN KWALITEIT

Tussen 1995 en 2012 is het treinvervoer met 60% gegroeid (in reizigers-kilometer). Over dezelfde periode nam het autoverkeer toe met 19%*. Zowel op de weg als op het spoor geeft die groei problemen, met negatieve gevolgen voor de operationele kwaliteit. We maken prioritair werk van een optimale veiligheid, een verbetering van de stiptheid en de kwaliteit van onze dienstverlening.

** meest recente beschikbare cijfers autoverkeer*

WERKEN AAN FINANCIËLE EFFICIËNTIE EN SCHULDSTABILISATIE

De besparingsoperaties van de overheid in het kader van de gezondmaking van de overheidsfinanciën vereisen dat NMBS nog sterker inzet op efficiëntie en inkomstengroei. Eind 2014 bedraagt de economische schuld* 3,2 miljard euro. Waar de schuld jaarlijks met gemiddeld 200 à 250 miljoen aangroeide, is NMBS er nu in geslaagd de stijging te beperken tot 71 miljoen.

** netto financiële schuld + niet-gebruikte investeringssubsidies en gewestelijke cofinanciering*

+ saldo nettoschuld en commerciële vorderingen

DE MOBILITEIT ONTWIKKELEN IN EEN LIBERALISERENDE MARKT

NMBS bouwt voort aan een duurzame en multimodale mobiliteit, met de trein als ruggengraat. Bij de ontwikkeling van onze stations focussen we op hun rol als knooppunten van openbaar vervoer en op het onthaal van de treinreiziger. Terzelfdertijd bereiden we ons voor op de openstelling van de markt van het nationale reizigersvervoer.

Key Performance Indicators



reizigersgroei



kwaliteit
dienst-
verlening
aan de klant



klanten-
tevreden-
heid



veiligheid



stiptheid



betrouwbare
en beschikbare
treinen



omzet



operationeel
resultaat
(ebitda)



schuld-
afbouw



CO₂-uitstoot
treinverkeer

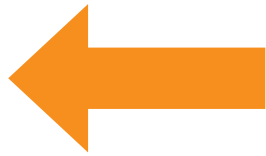


multimodale
oplossingen
(aanbod en
infrastructuur)

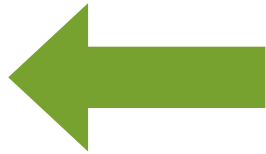


kwaliteit
stations-
projecten

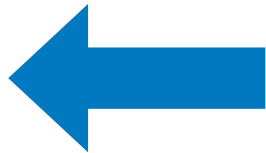
Focuspunten federaal regeerakkoord van 9 oktober 2014*



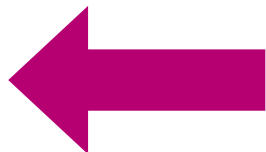
- bijzondere aandacht voor minder mobiele mensen
- betere info en communicatie met de reiziger
- klantgericht, vraaggestuurd, kwaliteitsgevoelig en kostenefficiënt vervoersplan
- rekening houden met noden dunbevolkte gebieden
- gegarandeerde dienst bij stakingen



- ontplooiing veiligheidssysteem ETCS
- prioritaire aandacht veiligheid in stations, omgeving en in de trein
- verbetering stiptheid



- grotere vrijheid inzake tariefbepaling
- herziening infrastructuurvergoeding
- investeringen beter afgestemd op prioriteiten
- besparingen ten belope van 3,15 miljard euro in de periode 2015-2019



- versneld invoeren GEN Brussel en studie voor Antwerpen, Gent, Luik en Charleroi
- geïntegreerd openbaar vervoersaanbod & wettelijk kader voor mobiliteitsbudget
- goederenvervoer stimuleren (België als logistieke draaischijf & ecologie)
- uitgangspunten liberalisering: garanderen kwaliteitsvol, vraaggestuurd en kostenefficiënt openbaar vervoer

* Als hoofdaandeelhouder zet de federale regering de grote lijnen uit voor de strategische ontwikkeling en bepaalt ze de prioriteiten.

Organigram NMBS

Focus op de strategische doelstellingen

In 2014 hebben we de structuur van het bedrijf grondig vernieuwd om beter onze strategische uitdagingen aan te pakken.



Verenigt alle operationele diensten (inclusief het treinpersoneel) nodig om het treinverkeer te organiseren en op te volgen:

- uitwerking **vervoersplan** en implementatie dienstregeling
- opvolging en aanpassingen vervoersplan
- opleiding van en informatie aan personeel betrokken bij vervoersplan
- **planning** rollend materieel en treinbestuurders
- beheer en opleiding treinbegeleiders
- **operationeel beheer** treindienst en uitvoering ervan op lokaal niveau
- **veiligheid** reizigers en personeel



Verkooppersoneel, marketing en communicatie, klantendienst, maar ook historisch erfgoed en documentatiecentrum:

- marketing
- **communicatie** met klant
- verkoop producten en diensten van NMBS
- **dienstverlening** aan klant



Key
Performance
Indicators





Alle diensten voor bouw, beheer en onderhoud van de stations en stopplaatsen, beheer van de parkings en concessies:

- **beheren** stations en stopplaatsen
- **moderniseren** en ontwikkelen stations en stopplaatsen en hun omgeving
- onthaal en dienstverlening binnen stations verzekeren
- **intermodaliteit** versterken
- centrale rol spelen in stedelijke ontwikkeling
- beheer concessies



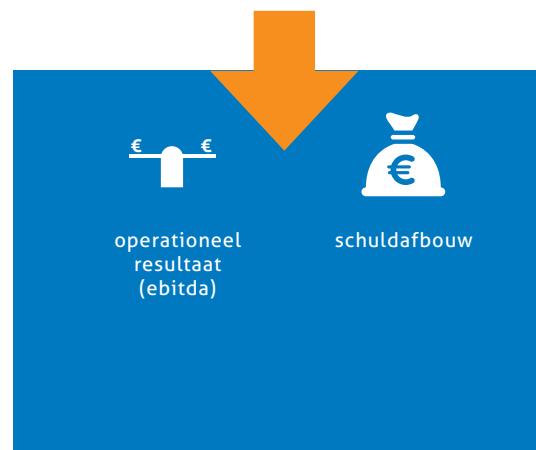
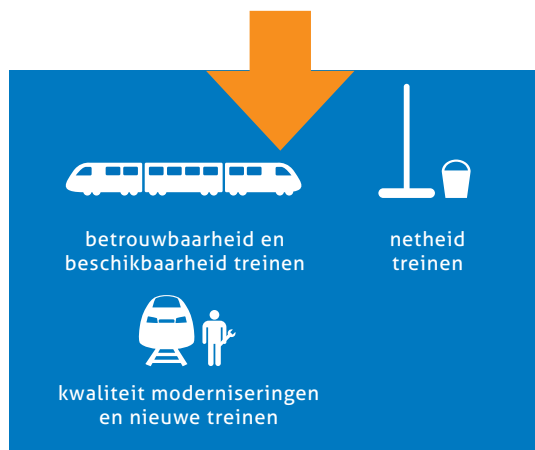
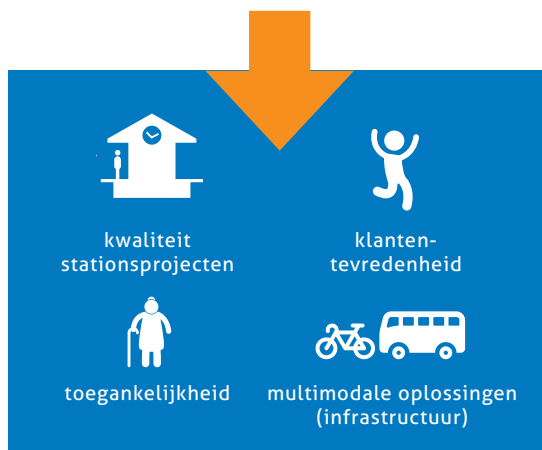
Verenigt alle technische diensten en werkplaatsen voor onderhoud en modernisering van de treinen:

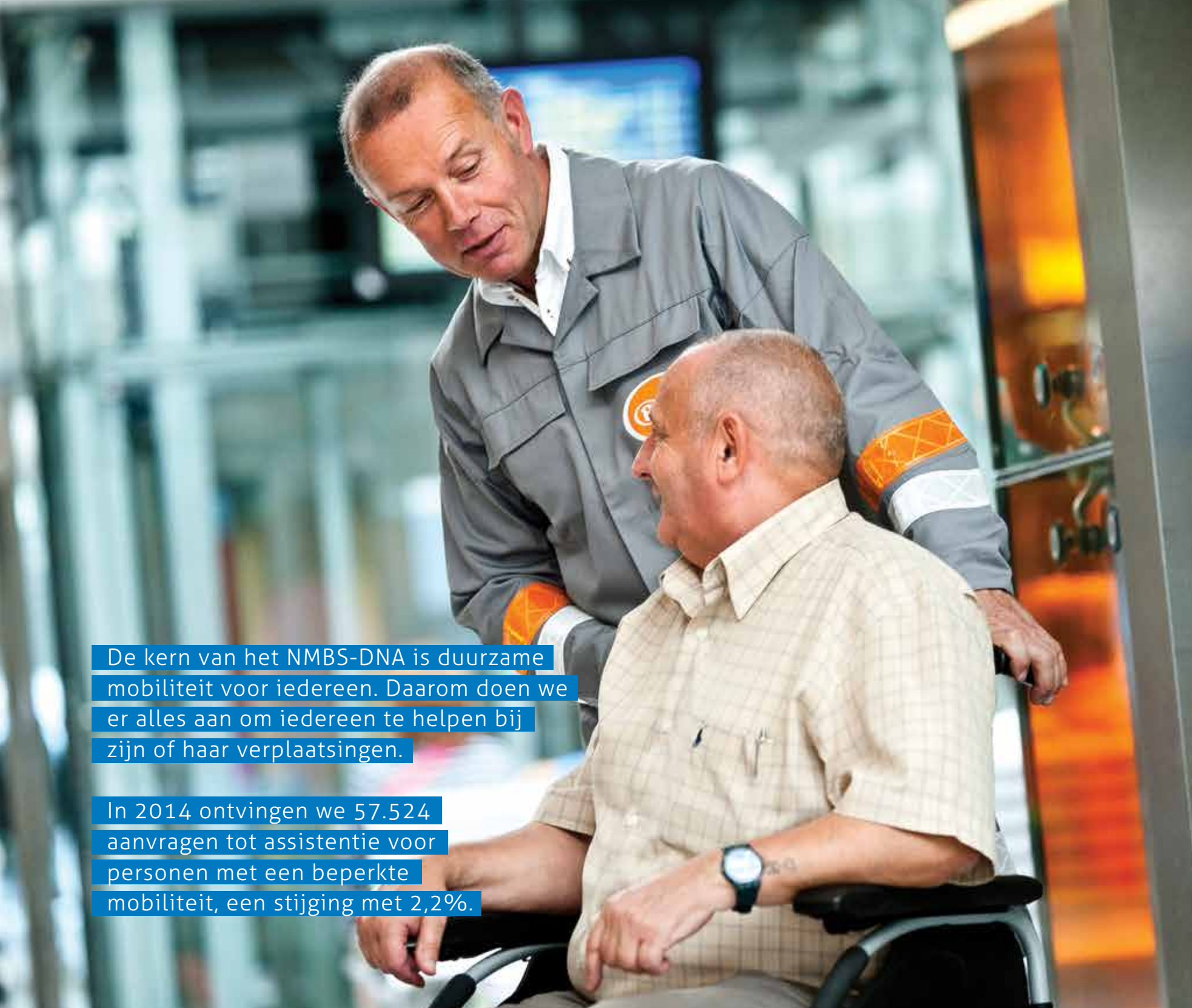
- voldoende, **veilige en betrouwbare** treinen ter beschikking stellen
- schoonmaak, onderhoud en **modernisering** treinen
- technische studies treinen
- opstellen lastenboeken en homologeren nieuwe treinen
- **depannage** treinen
- onderhoud goederenwagens



Staat in voor boekhouding en financieel beheer en rapportering:

- beheer thesaurie en financiering
- boekhouding
- controle op **financieel beheer, inkomsten en uitgaven**

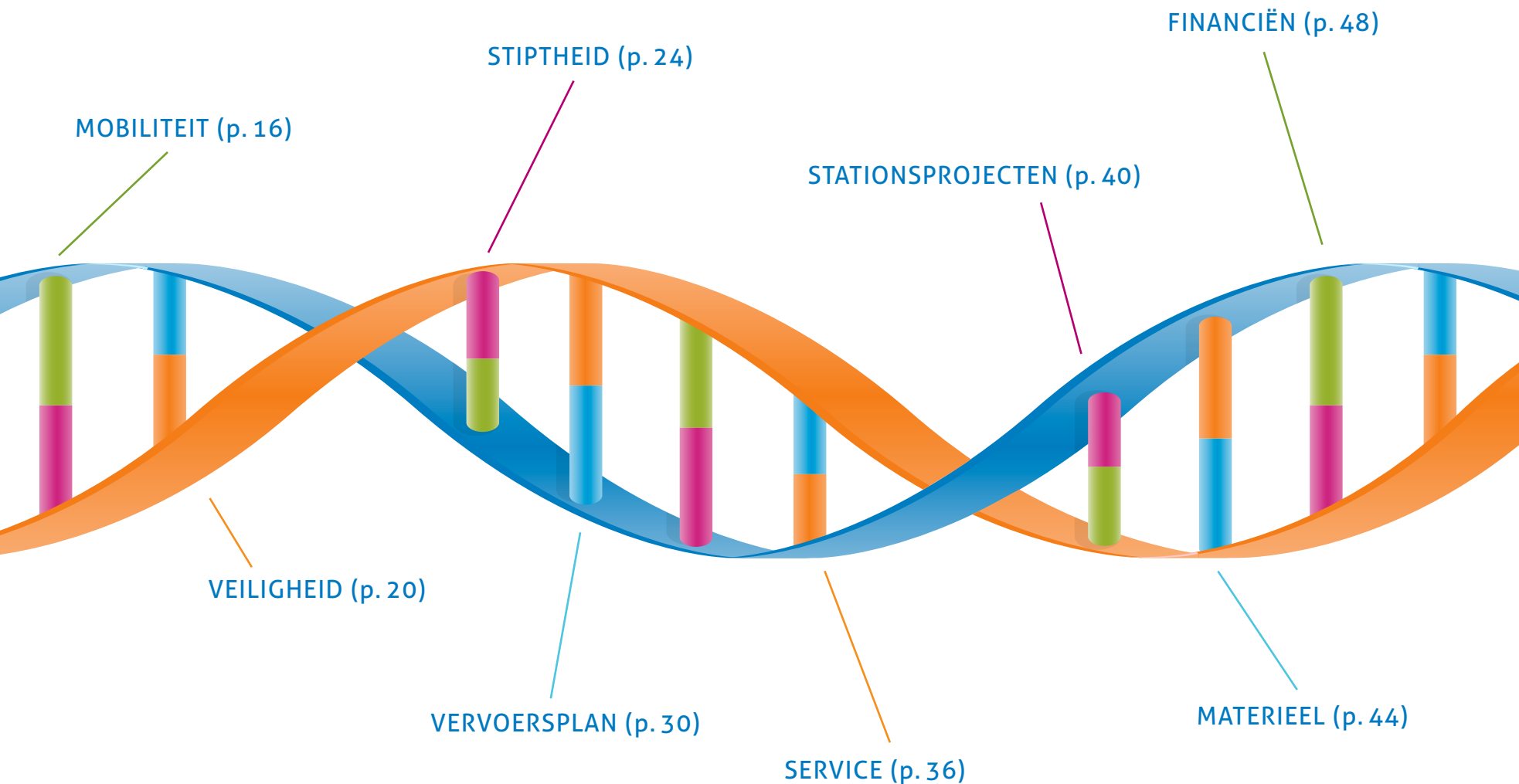




De kern van het NMBS-DNA is duurzame mobiliteit voor iedereen. Daarom doen we er alles aan om iedereen te helpen bij zijn of haar verplaatsingen.

In 2014 ontvingen we 57.524 aanvragen tot assistentie voor personen met een beperkte mobiliteit, een stijging met 2,2%.

De essentiële bouwstenen van het DNA onder de loep



DNA van de mobiliteit

1 MOBILITEIT PER TREIN: GROEI STABILISEERT

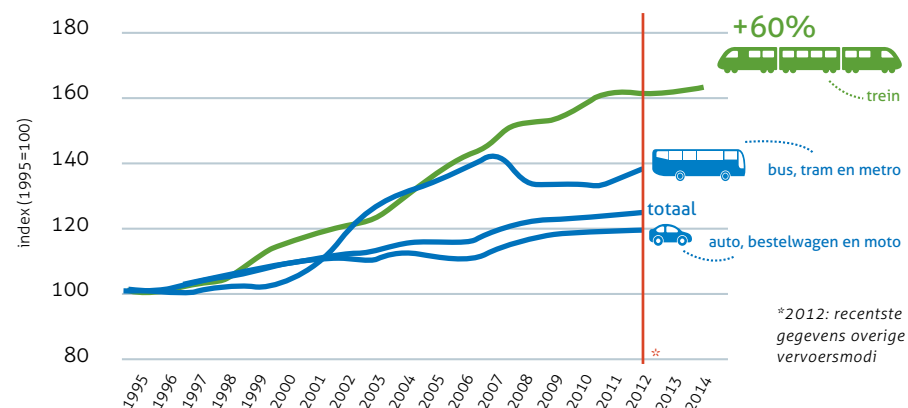
Sinds eind de jaren negentig kent de reizigersgroei een steile opmars, om te vertragen vanaf 2011. Voor de toekomst verwachten we minder groei in het traditionele woon-werkverkeer, ten gunste van het woon-schoolverkeer en het vrijetijdsverkeer.

(bron: vooruitzichten mobiliteitsgroei federaal Planbureau 2012)

Het aandeel van de trein in de totale mobiliteit is gestegen van 5,67% in 1995 naar 7,38% in 2012.

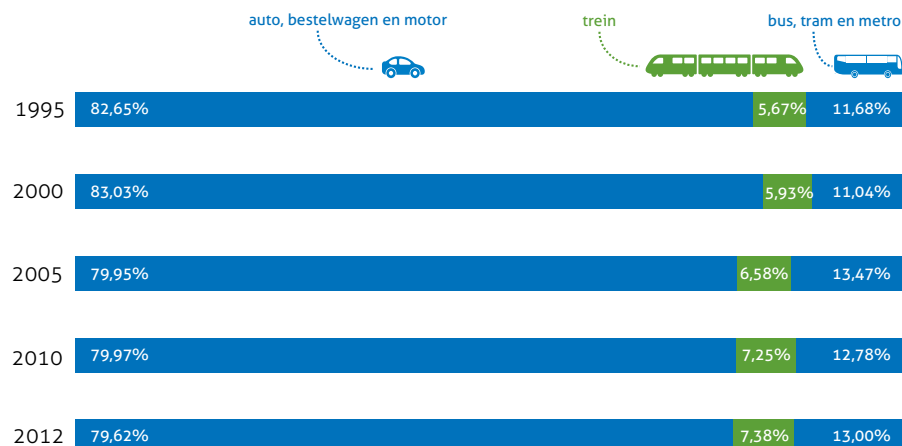


Groei verkeer (in reizigers-kilometer, nationaal + internationaal)



Bron: wegvervoer: FOD Mobiliteit en Vervoer;
trein: NMBS; BTM: Statistical Pocketbook 2013

Evolutie modaal aandeel trein t.o.v. overige vervoersmodi (reizigers-km)

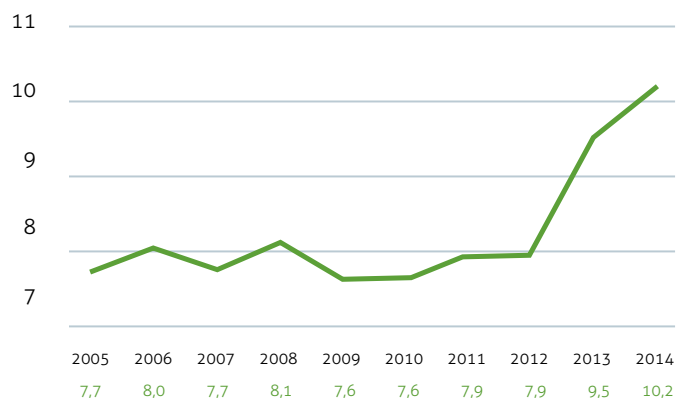


NMBS vervoert nog steeds meer reizigers, maar groei vertraagt.

Aantal reizigers nationaal (mln.)

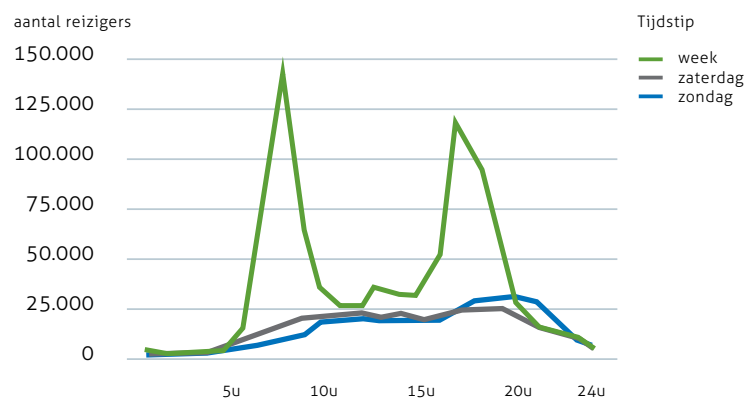


Aantal reizigers internationaal (mln.)

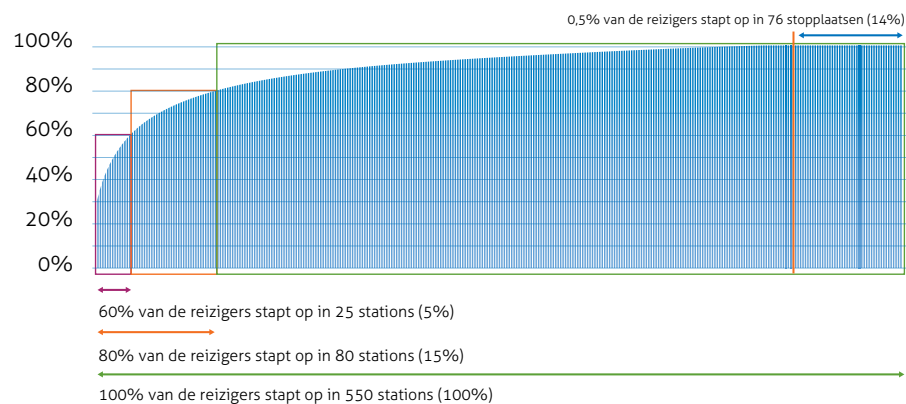


2 KENMERKEN MOBILITEIT PER TREIN: CONCENTRATIE IN TIJD EN RUIMTE

Tussen **6 en 9 uur 's ochtends** kennen we de hoogste concentratie reizigers. Het treinaanbod moet die piek kunnen verwerken.



80% van de reizigers stapt op in 80 stations (15% van het totaal). De 76 minst beklante stopplaatsen ontvangen slechts 0,5% van de reizigers.



3 TOEGANKELIJKHEID

Integrale toegankelijkheid

Momenteel zijn 29 stations volledig toegankelijk voor personen met een beperkte mobiliteit. Deze stations beschikken over tenminste één obstakelvrije toegang tot het gebouw en de sporen, aangepast sanitair, geleidingslijnen voor blinden en slechthorenden, hoge perrons en personeel voor assistentie.

Een trein voor iedereen

Hoe maken we stations en treinen toegankelijker voor personen met beperkte mobiliteit (PBM's)?



114 stations zijn toegankelijk voor PBM's
286 mobiele oprijhellingen om het in- en uitstappen te vergemakkelijken
24 trapliften



17 stations werken samen met taxibedrijven



330 ringleidingssystemen voor slechthorenden



B for You-Teams



114 assistentiezoulen



4 MULTIMODALITEIT

Parkeermogelijkheden

Om een vlotte overstap tussen trein en ander vervoer mogelijk te maken, investeert NMBS in een ruim parkingaanbod voor fietsen en auto's.



53 stations met fietspunten



87.602 parkeerplaatsen voor fietsen



58.804 parkeerplaatsen voor auto's

Coördinatie openbaar vervoer

Om de overstap op tram of bus vlot te doen verlopen heeft NMBS een continu overleg met de regionale openbare vervoerders (De Lijn, MIVB, TEC). Bij de bouw of vernieuwing van stations gaat prioritair aandacht naar de integratie van bus, tram of metro.



5 DUURZAAMHEID

Een beleid rond 3 pijlers

Avoid

Door de ontwikkeling van winkels, kantoren, diensten en woongelegenheden in of nabij stations kunnen we extra transport vermijden.

Shift

Reizen met de trein is een duurzame keuze. In vergelijking met de andere vervoersmodi wordt minder energie en ruimte benut. 97% van de NMBS-treinen wordt elektrisch aangedreven.

Improve

De trein zelf wordt alsmaar energiezuiniger: in vergelijking met 2013 daalde het energieverbruik per reizigers-km met 4%. Daarvan is 3% te danken aan de uitzonderlijk milde wintermaanden.

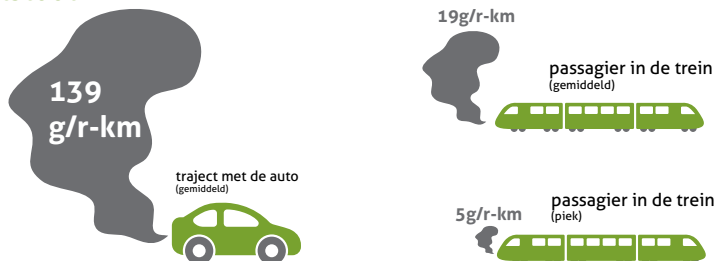
Energieverbruik

Het spoor gebruikt in België maar **2%** van alle energie die alle transportmiddelen samen nodig hebben, maar staat wel in voor **7,3%** van het reizigersvervoer en **15%** van het goederenvervoer (cijfer 2012).

In vergelijking met 1990 verbruikt de trein nu **20%** minder primaire energie per reizigers-km.

Het energieverbruik in de NMBS-gebouwen is met **19%** gedaald (tegenover 2005).

CO₂-uitstoot



-11% CO₂ per reizigers-kilometer

Elektrische treinen veroorzaken uiteraard geen rechtstreekse CO₂-emissie. Als we rekening houden met de CO₂-emissie door de elektriciteitsproductie, dan **daalde** in vergelijking met 2013 **de CO₂-emissie per reizigers-km met 11%**.

DNA van de veiligheid



1 NAAR EEN OPTIMALE VEILIGHEID

In 2013 hebben we de installatie van het automatische stopsysteem TBL1+ afgerond. Dat brengt een trein automatisch tot stilstand als hij op 300 meter van een rood sein nog een te hoge snelheid heeft (meer dan 40 km/u). Nu concentreren we onze inspanningen op de invoering van het geavanceerde veiligheidssysteem ETCS.

Wat is ETCS?

ETCS of European Train Control System is een Europees veiligheidssysteem dat de snelheid van een trein continu opvolgt.

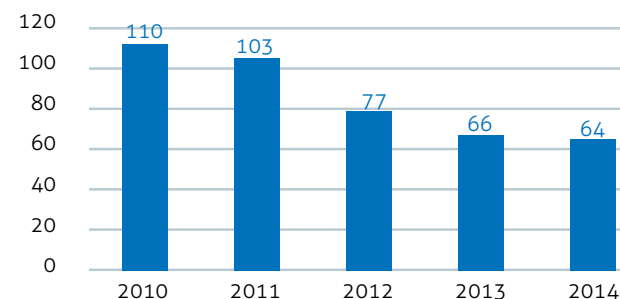
Hoe voeren we dit in?

Nieuwe treinen, zoals onze Desiro-motorstellen, worden geleverd met het ETCS-systeem standaard aan boord. Op andere types recente treinen is het systeem aanwezig, maar niet geactiveerd (ETCS off). Dat vereist het installeren van specifieke software. Bij oudere treinen wordt het systeem achteraf geplaatst in de werkplaatsen van NMBS, maar bij bepaalde types is dat technologisch niet mogelijk. Die worden dan vervangen door nieuwe treinen.

2 VEILIGHEIDSCULTUUR

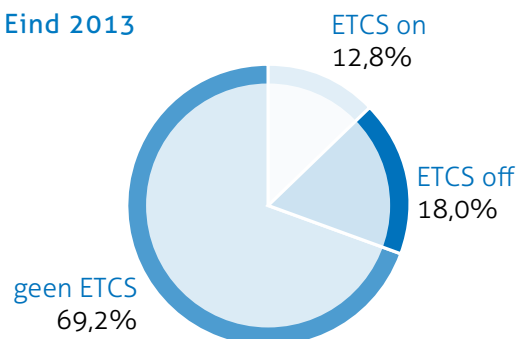
Door een sterke nadruk op veiligheid in de opleiding en opvolging van de treinbestuurders hebben we het aantal seinvoorbijrijdingen van NMBS fors kunnen terugdringen, terwijl er globaal op het net sprake is van een toename.

Seinvoorbijrijdingen NMBS

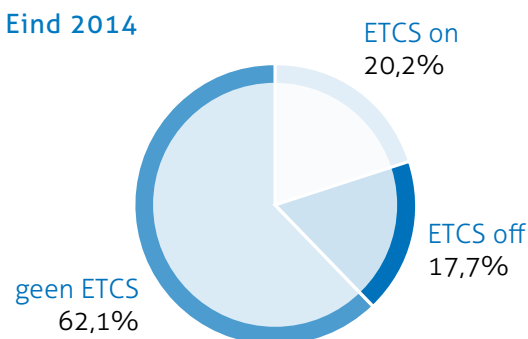


% vloot met ETCS on (geïnstalleerd + operationeel), ETCS off (geïnstalleerd maar niet-operationeel) en zonder ETCS

Eind 2013



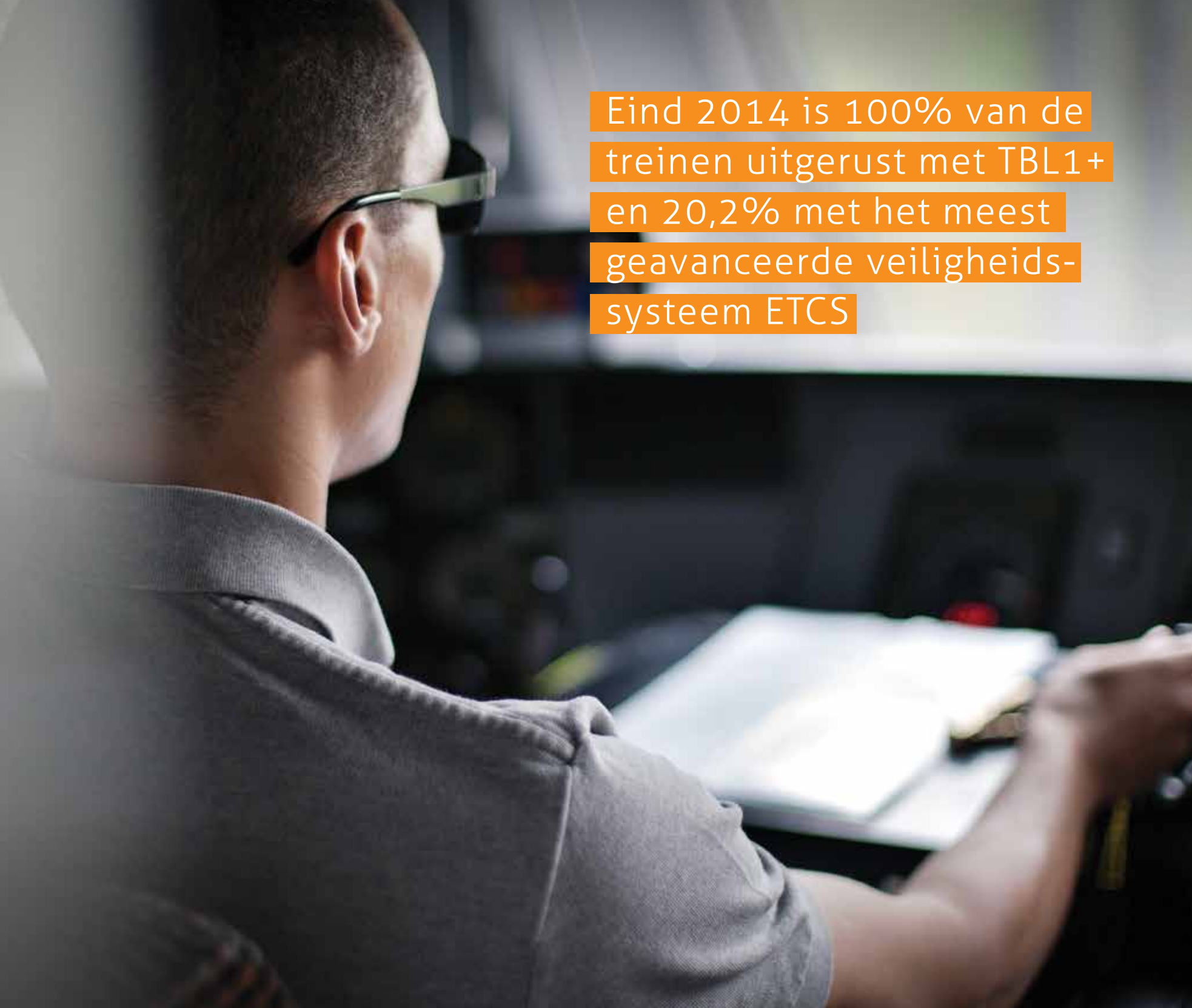
Eind 2014



Timing

invoering ETCS

Basisdoelstelling: alle treinen met ETCS in 2023.

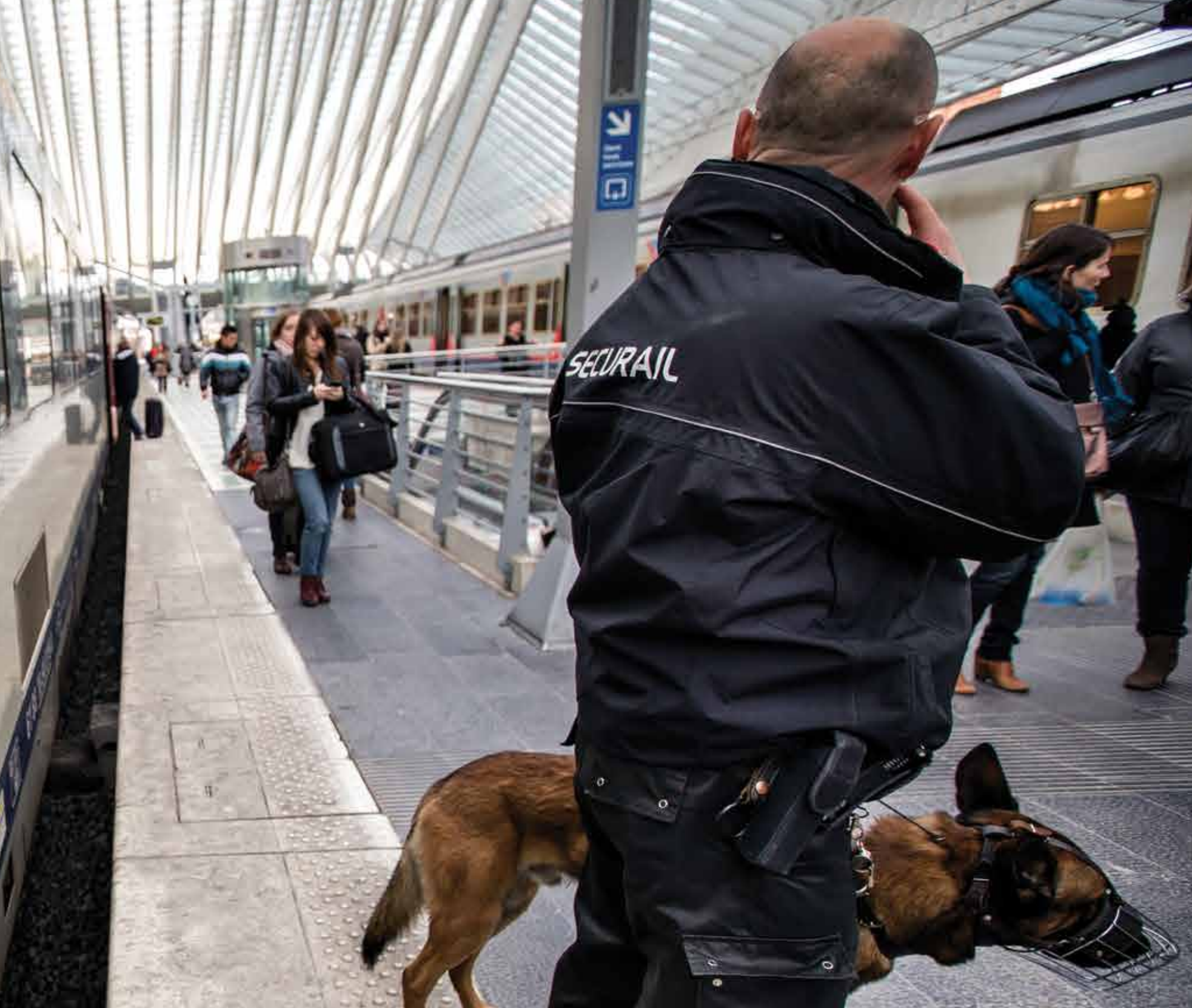


Eind 2014 is 100% van de
treinen uitgerust met TBL1+
en 20,2% met het meest
geavanceerde veiligheids-
systeem ETCS



SECURAIL WAAKT OVER UW VEILIGHEID

Meer dan 500 agenten van Securail staan in voor de persoonlijke veiligheid in de stations en de treinen. Securail is maximaal aanwezig door een sterke nadruk op patrouilles. Om het hele spoornet te bewaken, beschikken de agenten bovendien over 3.800 camera's. Dat is het grootste cameranetwerk van ons land.



DNA van de stiptheid



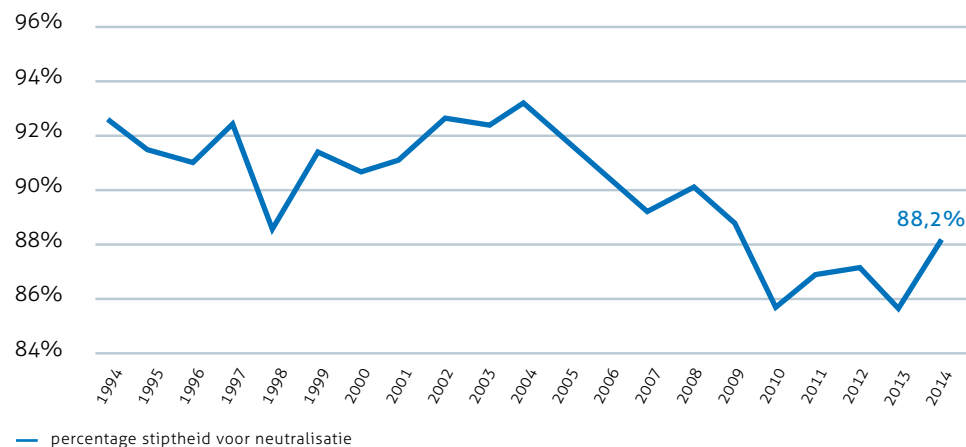
1 STIPTHEID: EINDELIJK EEN TRENDBREUK

NMBS heeft de jongste jaren de vertragingen de oorlog verklaard en een hele reeks maatregelen genomen om de stiptheid van het treinverkeer te verbeteren. In 2014 is de negatieve trend doorbroken en rijden meer treinen op tijd, ongeacht de omstandigheden. Het is een begin, maar we moeten nog verbeteren: de stiptheid blijft zowat de meest essentiële "performance indicator".

Stiptheid stijgt met 2,6%

In 2014 bedraagt de gemiddelde stiptheid 88,2%,
waar in 2013 85,6% van de treinen op tijd reed.

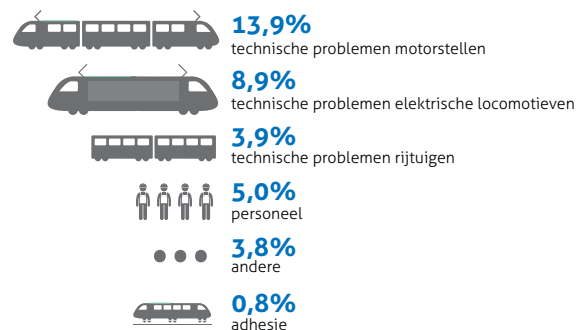
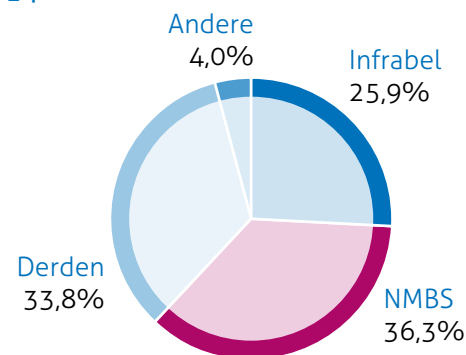
Evolutie van de stiptheid



Aandeel in de vertragingen

Het NMBS-aandeel in de vertragingen neemt in 2014 lichtjes af.

2014



Afgeschafte treinen

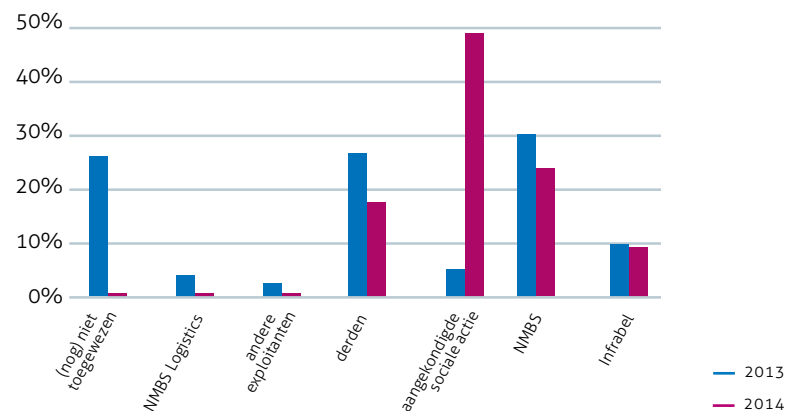
Door de sociale acties in 2014 is het aantal afgeschafte treinen fors gestegen (2,37% van het totaal). Als we die buiten beschouwing laten, is er een daling tegenover de vorige jaren (1,23% van het totaal).

	2012	2013 (incl. Wetteren)*	2014 (incl. stakingen)**
Totaal aantal afgeschafte treinen	18.969	27.385	30.507
Aantal volledig afgeschaft	6.898	8.214	12.458
Aantal gedeeltelijk afgeschaft	12.071	19.171	18.049
% van totaal aantal treinen	1,42%	2,12%	2,37%
		(excl. Wetteren)	(excl. stakingen)
Totaal aantal afgeschafte treinen	18.969	20.580	15.832
Aantal volledig afgeschaft	6.898	7.887	5.330
Aantal gedeeltelijk afgeschaft	12.071	12.693	10.502
% van totaal aantal treinen	1,42%	1,59%	1,23%

*Wetteren: zwaar ongeval met goederentrein (mei 2013)

** Sociale acties in november en december 2014

Afgeschafte treinen per verantwoordelijke



NMBS werkt op 4 domeinen aan de verbetering van de stiptheid

1

Nauwgezette opvolging en bijsturing van alle stiptheidsgerelateerde parameters. (bv. tijdig vertrek van de treinen in de bundels, opvolging overbezette treinen).

2

Vervoersplan met robuustere dienstregeling, aangepast aan de evolutie van het net (aantal reizigers, spoorwerven en grote werkzaamheden).

3

Verhogen betrouwbaarheid treinmaterieel.

4

Sensibilisering en opleiding personeel.



2 ACTIEPLAN STIPTHEID

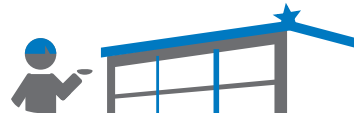
NMBS en Infrabel hebben een gemeenschappelijk actieplan om de stiptheid te verbeteren. In 2014 zijn twee evoluties belangrijk: de focus op de eerste vertrekken van de treinen en de installatie van het Railway Operations Center (zie verder).

1 We werken aan betrouwbare treinen



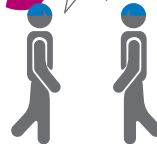
Onze treinen hebben te vaak af te rekenen met pannes. De kwaliteit van het onderhoud moet nog beter. De betrouwbaarheid kan ook verhogen door oudere treinen te moderniseren en door nieuwe treinen in te leggen.

2 We maken onze werkplaatsen efficiënter



Door de uitrusting te vervangen of te verbeteren en door de bouw van nieuwe, functionele werkplaatsen kan het werk beter en vlotter verlopen. Ook door de herziening van de werkprocessen en werkorganisatie en de invoering van meer flexibiliteit streven we naar een hogere efficiëntie.

3 We zorgen voor een betere doorstroming van de informatie



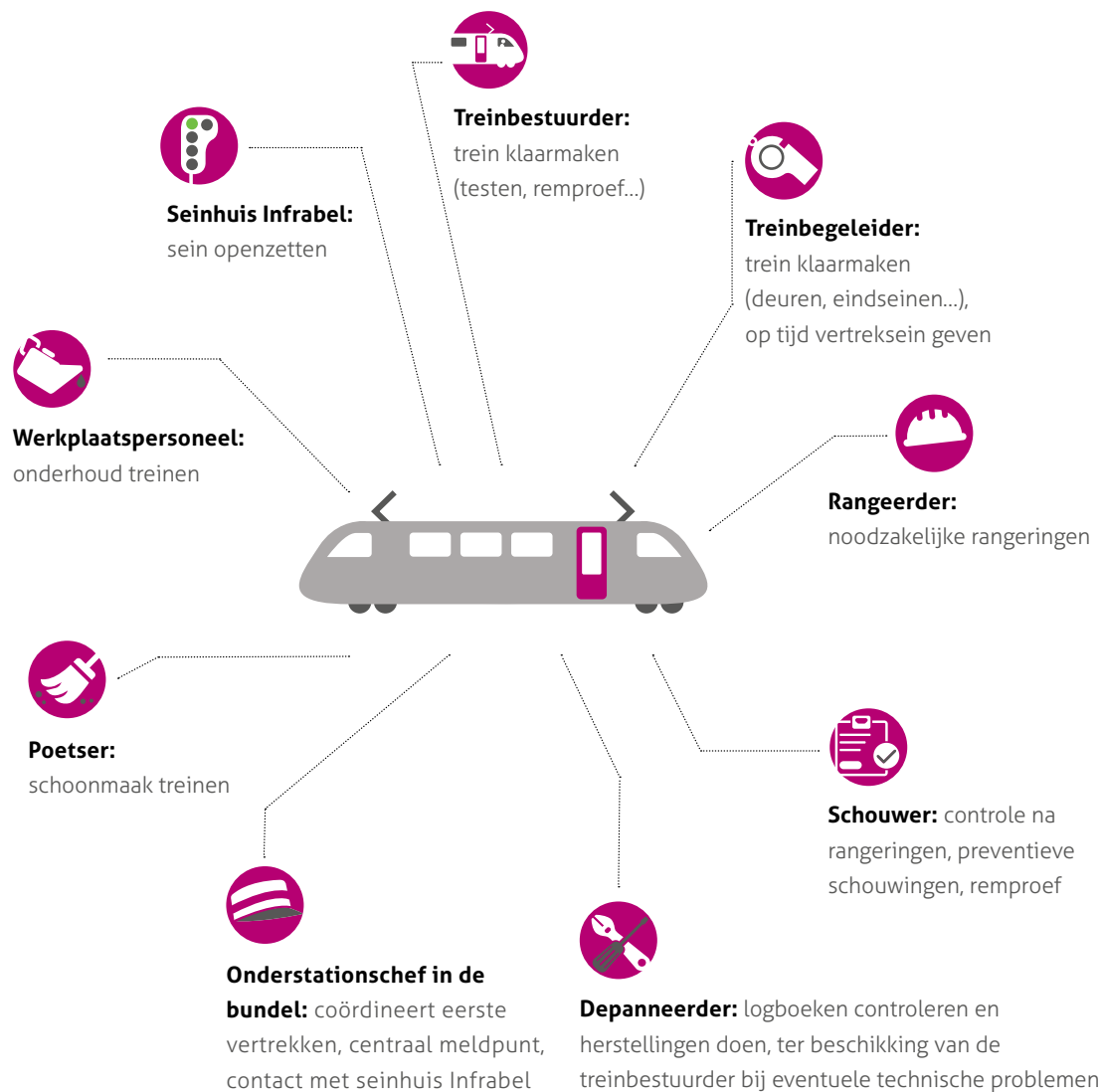
Als alle betrokkenen tijdig over de juiste informatie beschikken, kunnen problemen sneller verholpen worden. Daarom sturen we real time info over defecten door aan treinbestuurders en treinbegeleiders. Een helpdesk voor bestuurders moet hen toelaten bepaalde problemen ter plekke op te lossen. Door strikte opvolging van problemen, en een goede feedback-procedure met het personeel op het terrein verbeteren we technische en organisatorische aspecten.



We hebben extra aandacht voor het eerste vertrek van een trein

Bij het eerste vertrek van een trein vanuit een spoorbundel worden heel wat aspecten, onder andere met betrekking tot de veiligheid, gecontroleerd en getest. Alle actoren dienen snel, efficiënt en met respect voor de dienstregeling hun taken uit te voeren. Dat vereist een goede samenwerking, discipline en communicatie tussen de collega's.

Discipline is cruciaal bij het eerste vertrek: een trein die al meteen te laat start, creëert een domino-effect van vertragingen.



5 We zorgen voor een betere samenwerking



Om stipt treinverkeer te garanderen, dienen de personeelsleden van NMBS en van infrastructuurbeheerder Infrabel, betrokken bij het realtime verkeersbeheer, zeer goed samen te werken en optimaal te communiceren. Daarom hebben we de deskundigen van NMBS en Infrabel samengezet in één Railway Operations Center (ROC) en zijn op het terrein NMBS-verantwoordelijken aanwezig in de Infrabel-seinhuizen.





WAKEN OVER STIPTHEID: HET RAILWAY OPERATIONS CENTER (ROC)

ROC: geïntegreerde verkeersleiding

Sinds juli 2014 werken de [deskundigen van NMBS en Infrabel](#) die instaan voor het centrale beheer en de opvolging van het treinverkeer samen in [één grote ruimte](#) zodat de communicatie sneller en vlotter verloopt.

De eigenlijke verkeersleiding (Traffic Control) is in handen van Infrabel.

NMBS beschikt over [3 teams van experts](#) met specifieke opdrachten:

- [Tractieverdelers](#): beheer in real time van alle treinen op het net. Als een bepaalde trein uitvalt, zoeken zij vervangmaterieel.
- [Dispatching reizigers](#): beheren de informatie aan de reizigers en treinbegeleiders, verzekeren dat reizigers op hun bestemming komen bij problemen (bv. organiseren busdiensten).
- [Centrale Permanentie Treinbegeleiders](#): beheren inzet en planning van treinbegeleiders bij problemen (bv. vervanging zoeken).



DNA van het vervoersplan 2014

1 VERVOERSPLAN 2014: TOTALE REORGANISATIE VAN HET TREINAANBOD

Op 14 december 2014 lanceerde NMBS een geheel nieuw vervoersplan. Een immense opdracht: op één nacht moet het volledige productie-apparaat gereorganiseerd worden voor de nieuwe treindienst.

Het nieuwe vervoersplan geldt tot eind 2017.



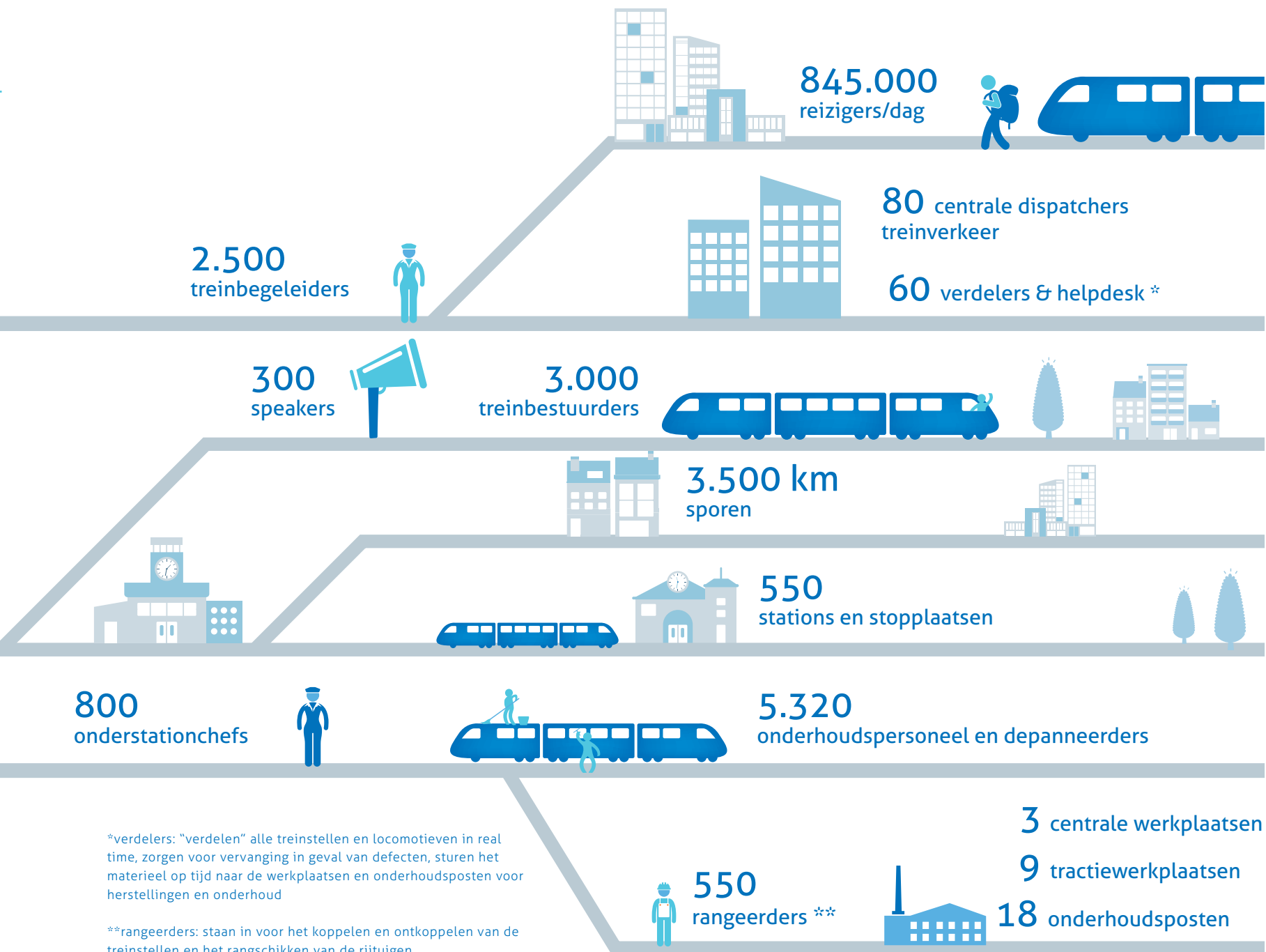
Samenspel van mensen en middelen



145
regionale verantwoordelijken
opvolging treinverkeer



Het vervoersplan bepaalt hoe alle actoren en onderdelen van ons spoorstelsel harmonieus moeten samenspelen. Het bepaalt welke treinen op welke verbindingen rijden, houdt rekening met infrastructuurwerkzaamheden, de onderhoudsplanning in de werkplaatsen en massa's andere aspecten. Het bepaalt de inzet van een rijk beroepen, van verdelers tot rangeerders. En het regelt het reisritme van 845.000 treinreizigers (op een werkdag).



2 DNA VAN HET VERVOERSPLAN 2014

Waarom?

- Het vorige vervoersplan dateerde van mei 1998. Sindsdien is het aantal reizigers met 70% gegroeid en zijn de mobiliteitsbehoeften veranderd.
- Het aantal werven op het spoornet is verdubbeld tussen 2008 en 2013, wat invloed heeft op de reistijden en de organisatie van het treinaanbod.

Verplichtingen beheerscontract

In het beheerscontract legt de overheid aan NMBS een aantal verplichtingen op voor de treindienst:

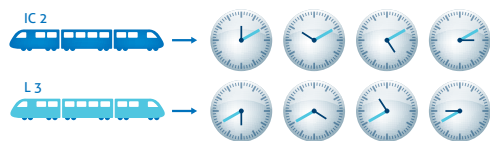
- het minimale gemiddelde stiptheidsniveau
- reistijden voor de vroege en late treinen
- aanbod voor landelijke gebieden

Nieuwe elementen

- NMBS wil meer comfort bieden voor meer klanten, door het aanbod op de zwaarbelaste verbindingen te verbeteren en meer zitplaatsen aan te bieden.
- NMBS is door diverse afspraken gehouden meer treinen in te leggen:
 - rond Brussel (uitbouw voorstadsnet)
 - de luchthaven van Zaventem
 - tussen Brussel en Amsterdam

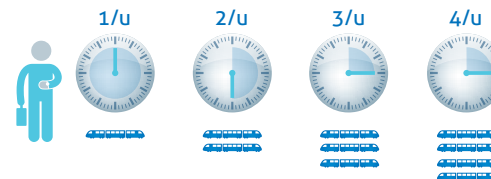
Principes van het vervoersplan

A. Gecadanceerde dienstregeling



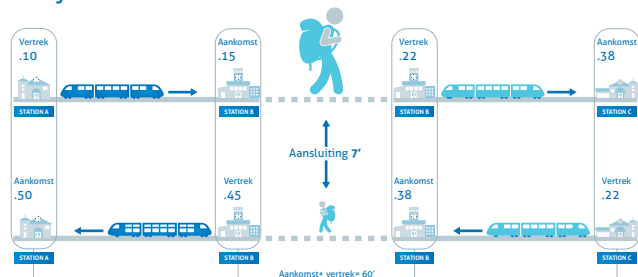
Als je een trein hebt om 10u32, dan rijden de volgende om 11u32, om 12u32, enzovoort. Dat maakt je reis plannen eenvoudiger.

B. Homogene spreiding



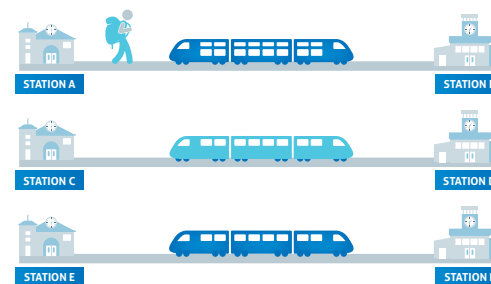
Als er meerdere treinen per uur zijn naar je bestemming dan zullen we ze zo goed mogelijk spreiden in de tijd. Idealiter om het kwartier of om het halfuur.

C. Symmetrie



Symmetrie zorgt ervoor dat je heen én terug op dezelfde verbinding een identieke overstaptijd hebt. Als je 's morgens 8 minuten overstaptijd hebt, heb je die 's avonds ook.

D. Homogenisering treintype



We zetten dezelfde treintypes zo consequent mogelijk in op dezelfde verbindingen. Zo krijg je een meer betrouwbaar treinaanbod.

E. Realistische overstaptijden



We hebben de overstappen gevoeliger verbeterd. Je hebt nu meer tijd om je overstap effectief te halen.

Waarmee moesten we nog rekening houden bij het uitwerken van het vervoersplan?

- Aspecten met gevolgen voor de reistijden: striktere veiligheidsprocedures, extra buffertijden voor infrastructuurwerkzaamheden, langere stoptijden in bepaalde stations met sterke reizigersgroei, meer tijd voor doorrit Brusselse Noord-Zuidverbinding en type treinen (gewicht en lengte beïnvloeden reistijd).
- De opening van nieuwe haltes.
- Het nieuwe aanbod mocht geen extra financiële middelen opsorpen (gezien de besparingen opgelegd door de regering).



Resultaat: een betrouwbaar aanbod, met realistische reistijden en meer regelmaat



Om een beter vervoersplan uit te tekenen voor het grootste deel van de reizigers, hebben we afwegingen moeten maken. Aan de voordelen van het nieuwe plan kleven dus ook nadelen.



Aanbod beter aangepast aan vraag

We zetten treinen bij voorkeur in op verbindingen en momenten met de grootste vraag.



Meer zitplaatsen

Door de inzet van nieuwe treinen kunnen we meer zitplaatsen aanbieden.



Betere aansluitingen

Wie moet overstappen, krijgt meer tijd en beter op elkaar afgestemde treinen.



Betere verbindingen met Brussels Airport

Directe treinaansluitingen vanuit 54 stations in plaats van 43 voorheen.



Robuuster

Voor de rittijden houden we rekening met alle operationele parameters.



Minder vroege en late treinen

Sommige vroege en late treinen vervoerden slechts enkele reizigers. De maatschappelijke kost is te groot. We zorgen zoveel mogelijk voor een alternatief.



Sommige rittijden worden een beetje langer

De gemiddelde rittijd stijgt met 1%. De 100 belangrijkste trajecten zullen gemiddeld 3,3% meer tijd vragen.



Afschaffing sommige rechtstreekse treinen

Sommige rechtstreekse treinen konden we niet behouden, maar daar staan betere overstapmogelijkheden tegenover.



Vervoersplan 2014:
nadruk op communicatie
en transparantie



Reizigers informeren

Aan de invoering van het vervoersplan 2014 is een uitgebreide communicatiecampagne voorafgegaan.

Bij de lancering heeft NMBS alle hens aan dek geroepen om in de stations de reizigers wegwijs te maken.

Stakeholders informeren

De communicatie naar belanghebbenden is **uniek** voor NMBS.

- Het is de **eerste keer** dat we vooraf onze stakeholders informeren over ons vervoersplan.
- We informeren op **grote schaal**, met **62 informatiesessies** in alle provincies van het land.
- We richten ons tot **een brede waaier van belanghebbenden**: personeel, reizigersverenigingen, gemeentebesturen, lokale politici, media en mobiliteitsdeskundigen.
- We bieden **mogelijkheid tot interactie**: tijdens de sessies in maart noteerden we alle vragen en opmerkingen van onze belanghebbenden om na te gaan of we ze konden integreren in het vervoersplan. Tijdens een tweede reeks sessies in juni hebben we vervolgens toegelicht waarom we bepaalde aanpassingen wel of niet konden doorvoeren.

DNA van de service



1 EEN STRATEGIE MET DE KLANT IN HET MIDDELPUNT

NMBS wil haar DNA nog beter afstemmen op het DNA van de klant. In al onze acties dient de klant het centrale aandachtspunt te zijn. De uitdagingen: de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren voor de bestaande klanten en nieuwe klanten aantrekken.

Klant centraal



- Betere kennis profiel, gedrag en verwachtingen klanten en niet-klanten
- Meer nadruk op info en advies, vlottere contacten met klantendienst
- Het de klant gemakkelijker maken (eenvoudiger aankopen, toegankelijke informatie)

Omzet verhogen



- Meer reizigers buiten de spits
- Diversificatie prijzen in functie van de vraag
- Inzetten op aantrekkelijker vrijetijdsaanbod

Multimodale mobiliteit



- Ontwikkelen genetwerkte mobiliteitsoplossingen met integratie voor- en natransport
- Toegang tot de trein vergemakkelijken voor alle vervoer door aanbieden parkings voor auto's en fietsen, huurfietsen (Blue-bike), deelauto's (Cambio), integratie bus- en metrohaltes in de stations

Digitaal innoveren



- Meer diensten via chipkaart MOBIB
- Grotere inzet social media (Twitter)
- Efficiënter beheer klantenbestand
- Uitbouwen functionaliteiten routeplanner (bv. duur treintraject in vergelijking met auto)



2 TOT UW DIENST

We doen er alles aan om onze klanten voort te helpen, zowel via digitale media als een performant Contact Center. Klanten kiezen meer en meer voor e-mail en tweets, maar blijven ook massaal bellen. Personen met beperkte mobiliteit doen in 2014 meer een beroep op assistentie. Door de betere stiptheid daalt het aantal compensaties voor vertragingen fors.

Contact Center



522.586 oproepen (-5,7%)



55.067 e-mails (+2,3%)



40.699 aanvragen* voor assistentie voor personen met beperkte mobiliteit (+11,9%)

*(57.524 in totaal als we aanvragen in de stations meerekenen)

Twitter



28.342 volgers

Compensaties vertragingen



82.256 compensatie-aanvragen (-22,1%)



1,0 miljoen euro uitgekeerd (-36,6%)

3 HET OORDEEL VAN DE KLANT

De klant apprecieert duidelijk onze inspanningen om het aankopen van een ticket te vergemakkelijken. En ons personeel scoort, zoals steeds, zeer goed.



Algemene tevredenheid

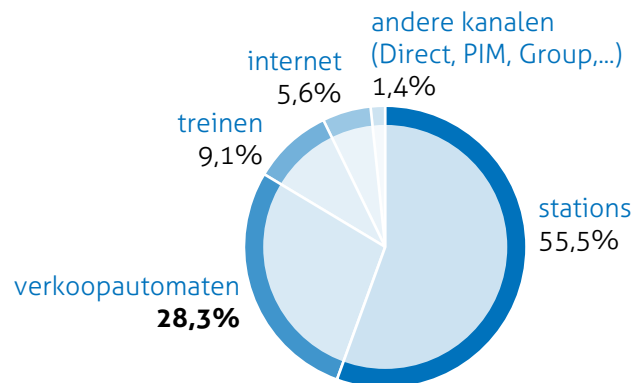
6,69/10

Klantentevredenheid 2014 (oordeel op 10)

aankoop vervoerbewijs	7,80
NMBS-personeel in de trein	7,68
NMBS-personeel en dienstverlening stations	7,13
informatie en tools	7,06
comfort treinen	7,00
informatie in de stations	6,97
netheid stations en parkings	6,73
informatie in de trein	6,72
treinaanbod	6,65
onthaalinfrastructuur stations en parkings	6,61
netheid treinen	6,44
prijs treinrit	6,27
stiptheid	5,79

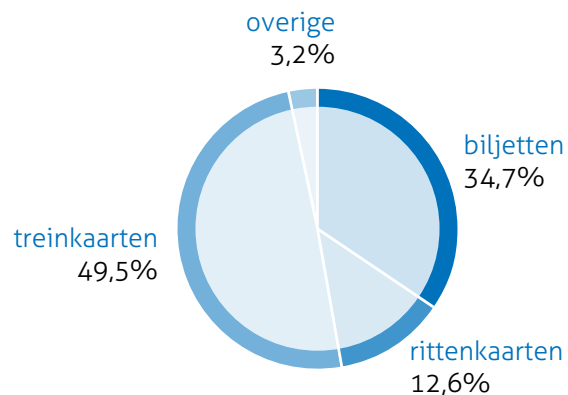
3 DNA VAN DE AANKOPEN

Sales volgens verkoopkanaal (verrichtingen) december 2014



De ticketautomaten winnen aan populariteit. Dankzij de toenemende verkoop via de automaten krijgt het loketpersoneel meer tijd voor advies en info aan de klant.

Productmix opbrengsten



Bijna de helft van haar inkomsten haalt NMBS uit de verkoop van treinkaarten (abonnementen).

Het aandeel van de automaten
in de verkoop stijgt van 17,0%
in januari 2014 tot
28,3% in december 2014



Door de installatie over heel het netwerk, het gebruiksgemak en de hogere betrouwbaarheid neemt de verkoop via automaten sterk toe.

4 VEREENVOUDIGEN EN DIGITALISEREN



NMBS lanceert in oktober 2014 nieuwe NMBS-app voor Android met nieuwe functionaliteiten

- Nieuwe navigatiestructuur: station, routeplanner, trein, tickets. Aankoop ticket vanuit de routeplanner
- Real time info per treinnummer
- Wekker
- Nuttige nummers (Securail, klantendienst)
- Contact Twitter-team

Download de NMBS-app in de App Store



Download de NMBS-app in de Google Play Store



Al **525.000** klanten gebruiken de MoBIB-chipkaart.



5 VRIJETIJDVERPLAATSINGEN STIMULEREN

De trein zit in de lift voor vrijetijdverplaatsingen. De permanente B-Dagtrips blijven stabiel, maar de tijdelijke B-Dagtrips kennen in 2014 een sterke stijging (+37,9%). In totaal verkoopt NMBS meer dan **590.000 B-Dagtripbiljetten**. Ook de treinen naar de zomerfestivals zoals Pukkelpop of TW Classics kennen een groeiend succes.

Permanente B-Dagtrips



Tijdelijke B-Dagtrips



2 miljoen reizigers rijden in juli en augustus 2014 met de trein naar de kust

DNA van de stationsprojecten

De belangrijkste lopende en afgewerkte projecten in 2014



Oostende

- Volledige renovatie
- Herinrichting stationsomgeving



Masterplan Gent-Sint-Pieters

- Volledige renovatie en uitbouw tot multimodaal knooppunt
- Nieuwe bredere perrons en achteringang
- Herinrichting stationsomgeving

Roeselare

- Nieuw station
- Herinrichting stationsomgeving
- Parking voor 543 auto's afgewerkt



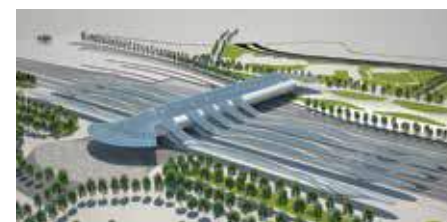
Brussel-Noord

- Herinrichting station
- Totale reorganisatie met multimodale voorzieningen en meer winkelruimte



Bergen

- Nieuw station
- Herinrichting stationsomgeving met grote aandacht voor intermodaliteit
- Parking voor 862 auto's



Doornik

- Renovatie station afgewerkt



Aat

- Renovatie binnenkant station





Antwerpen-Berchem

- Nieuw fietsgebouw



Mechelen

- Nieuw station
- Herinrichting stationsomgeving met grote aandacht voor intermodaliteit



Leuven

- Volledige renovatie stationsgebouw



Brussel-Schuman

- Nieuw multimodaal station

Verviers

- Renovatie station



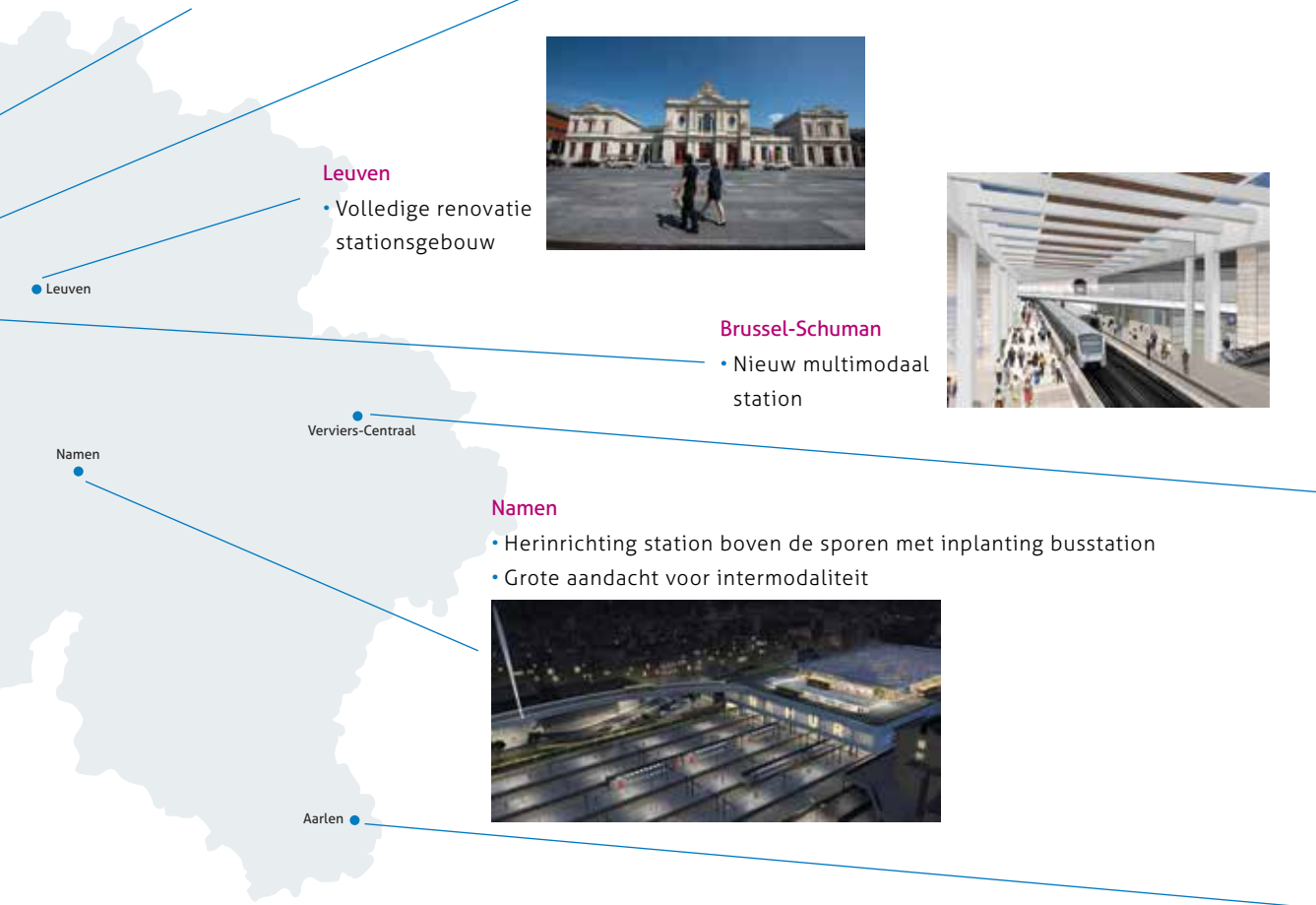
Namen

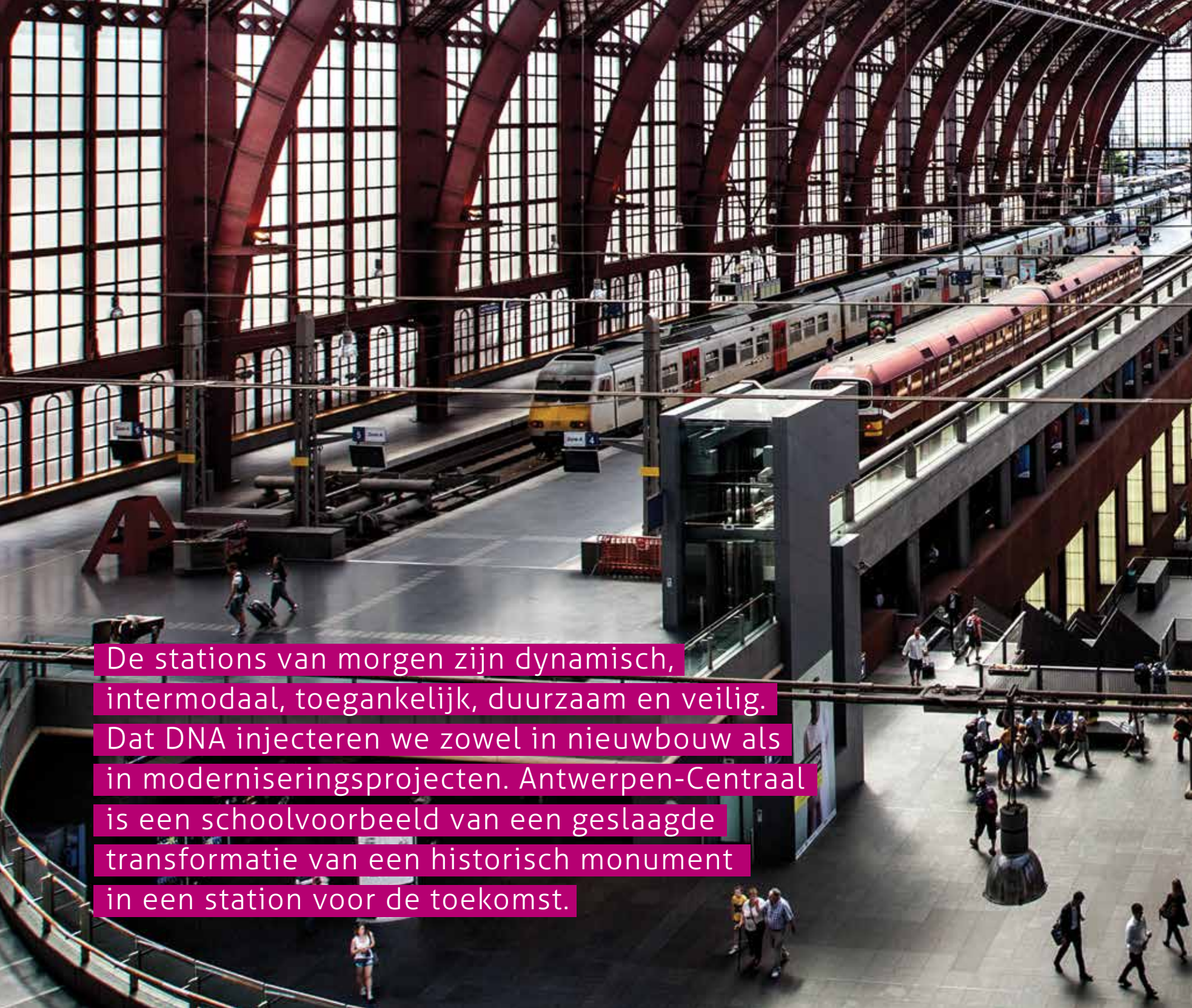
- Herinrichting station boven de sporen met inplanting busstation
- Grote aandacht voor intermodaliteit



Aarlen

- Renovatie station





De stations van morgen zijn dynamisch, intermodaal, toegankelijk, duurzaam en veilig. Dat DNA injecteren we zowel in nieuwbouw als in moderniseringsprojecten. Antwerpen-Centraal is een schoolvoorbeeld van een geslaagde transformatie van een historisch monument in een station voor de toekomst.



DNA van het materieel



BETROUWBAAR RIJDEN, EFFICIËNT ONDERHOUDEN

Onze treinen moeten betrouwbaar zijn en zo snel mogelijk beschikbaar. Daar komt nog een derde uitdaging bij: de kosten terugdringen. De efficiëntie en productie van de NMBS-werkplaatsen is de jongste jaren verbeterd, onder andere dankzij de invoering van lean management-principes (project BeLEAN). Maar er is nog werk aan de winkel: 30% van de vertragingen is te wijten aan incidenten met het rollend materieel.

Hoe wil NMBS de betrouwbaarheid en efficiëntie nog verbeteren?

- Vernieuwen en aanpassen van de werkplaatsen
- Verjongen materieelpark (inzet van nieuwe treinen en moderniseren oudere treinen)
- Verhogen van de kwaliteit van het onderhoud



Om de nieuwste treinen efficiënter en sneller te onderhouden rust NMBS diverse werkplaatsen uit met hoogteplatforms. Zo kunnen de technici vlotter werken aan de uitrusting op het dak van de treinen.

NMBS investeert in haar werkplaatsen

Melle

- Bouw nieuwe tractiewerkplaats en werkplaats voor rijtuigen
- Doel: meer efficiëntie door ergonomische, polyvalente uitrusting en goede ligging op het spoornet
- In dienst in de loop van 2016

Kortrijk

- Investeren onderhoudspost:
 - bouw nieuwe trainwash
 - bouw nieuwe schouwput
 - aanpassingen spoorinfrastructuur
- In dienst in de loop van 2015

Bergen

Investeren Centrale Werkplaats Cuesmes:

- nieuwe spuitcabines
- elektrificatie toegangssporen
- installatie onderhoudsplatformen

Mechelen

Investeren Centrale Werkplaats:

- vernieuwing machinepark
- energiebesparende maatregelen
- modernisering voorbereiden (onderhoud Desiro's, nieuwe loods elektronica en airco)

Charleroi

Investeren tractiewerkplaats:

- nieuwe rangeerbundels
- automatisering koer

Antwerpen-Noord

- Bouw nieuw dienstgebouw tractiewerkplaats
- In dienst in de loop van 2015
- Verbetering sporenbundels wagenwerkplaats

Antwerpen-Schijnpoort

- Verbetering uitrusting onderhoudspost: installatie dakplatform voor onderhoud M6-rijtuigen en Desiro-motorstellen, aanpassen seininrichting en elektrificatie sporen voor de werkhall
- In dienst periode 2014-2016

Hasselt

- Bouw nieuwe loods tractiewerkplaats voor onderhoud M6-dubbeldeksrijtuigen
- Doel: tijdswinst in het onderhoud. Door de lengte van de onderhoudssporen (2,5 km in totaal) kunnen volledige treinstellen worden onderhouden zonder tijdrovende ontkoppelingen en rangeringen
- In dienst in de loop van 2016

Leuven

- Investerings onderhoudspost
- Doel: aanpassen voor klein onderhoud en reiniging van de GEN-treinen
- In dienst 2014-2017

Kinkempois (Luik)

- Bouw nieuwe werkplaats voor onderhoud van alle types treinen
- Doel: meer efficiëntie door ergonomische, polyvalente uitrusting en integratie onderhoudspost
- In dienst in de loop van 2016

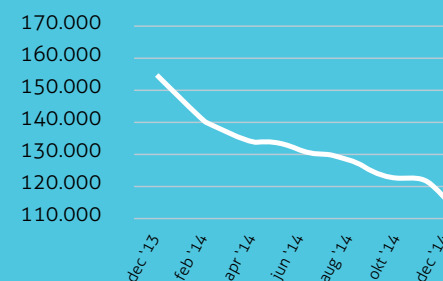
Aarlen

- Bouw nieuwe werkplaats nabij het station
- Doel:
 - efficiënter en sneller werken door concentratie onderhoudsactiviteiten nabij het station
 - onderhoud Desiro-motorstellen
- Duurzaamheid: recuperatie regenwater voor trainwash, zuivering vervuild water, lager energieverbruik
- In dienst einde 2015

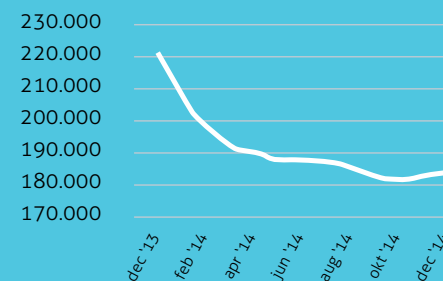
Vertraging door pannes neemt af

Dankzij efficiënter onderhoud en de investeringen in nieuwe treinen is in 2014 het aantal minuten vertraging te wijten aan technische pannes duidelijk gedaald.

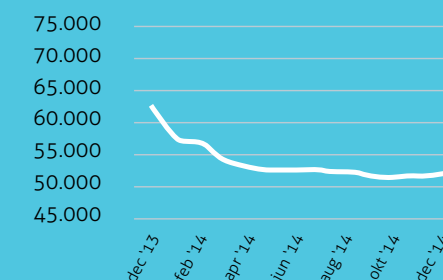
Pannes elektrische locomotieven



Pannes motorstellen



Pannes rijtuigen





Knowhow voor betere treinen

Planningvergadering in Centrale Werkplaats Mechelen

Een team van technici overloopt de planning. Zijn opdracht is de modernisering van de Break-motorstellen, die gebouwd zijn in de jaren tachtig. Van de 139 stellen zijn er 50 vernieuwd (2014).

De vernieuwing van een trein is een ingrijpende operatie:

- de trein wordt grondig "gestript" tot enkel een naakte rijtuigkast overblijft;
- alle bekabeling wordt vervangen;
- de trein wordt opnieuw geschilderd;
- de trein krijgt nieuwe isolatiepanelen, vloeren en wandbekleding;
- installatie van nieuw interieur, toiletten, elektronische infopanelen en ramen. Ook belangrijke technische onderdelen worden vernieuwd of vervangen.

Resultaat: een trein die up-to-date is inzake veiligheid, comfort en uitrusting.

Financieel DNA



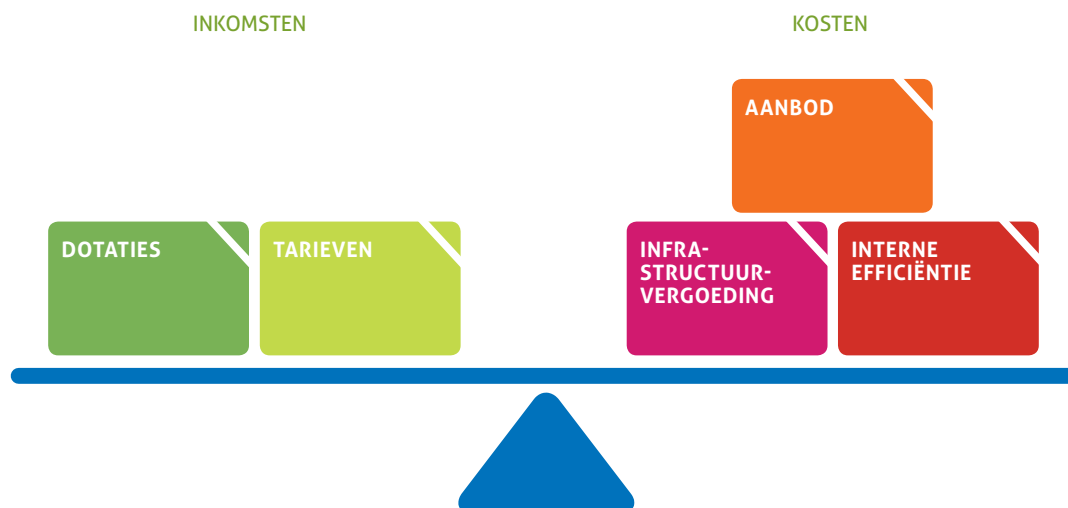
1 OP ZOEK NAAR EEN EVENWICHT TUSSEN KOSTEN EN INKOMSTEN

Begin 2014 is de structuur van de Belgische spoorwegen hervormd, van een driedelige structuur met een holding-maatschappij naar een tweeledige structuur NMBS - Infrabel. De cijfers van 2013 zijn herberekend om ze vergelijkbaar te maken met die van 2014.

Het operationele resultaat (ebitda cash recurrent) verbetert van 0,5 naar 5,7 miljoen euro, vooral dankzij een goede kosten-beheersing. Zo werd de daling van de dotaties met 37 miljoen euro opgevangen door een vermindering van de personeels-kosten met ruim 45,3 miljoen euro.

Ondanks de operationele vooruitgang tekent NMBS een netto verlies op (netto resultaat cash van -4,7 miljoen euro). De economische schuld bedraagt bijna 3,2 miljard euro, een stijging met 71 miljoen. De toename is significant lager dan de voorbije jaren, toen de schuld telkens steeg met 200 miljoen euro of meer.

Om de schuldenlast af te bouwen moet NMBS de komende jaren het evenwicht tussen kosten en inkomsten verbeteren. Momenteel heeft het bedrijf zowel aan inkomsten- als aan kostenzijde te weinig speelruimte.



Een fundamentele gezondmaking
van de financiën door afbouw van de
schuldenlast is essentieel om de toekomst
van de onderneming veilig te stellen



2 FINANCIËLE HEFBOMEN

INKOMSTEN

Momenteel heeft NMBS weinig marge om haar inkomsten substantieel te verhogen. De dotaties worden bepaald door de regering en ook de mogelijkheden om de tarieven aan te passen zijn beperkt en dienen voorgelegd aan de overheid.

Dotaties

- De federale overheid financiert de opdrachten van openbare dienstverlening aan de hand van exploitatie- en investeringsdotaties (respectievelijk 1.120,8 en 804,8 miljoen euro).
- De exploitatiedotatie is maar lichtjes lager dan de omzet van NMBS en dus van groot belang voor de inkomsten van de onderneming.
- Door de besparingen die de federale regering plant in het kader van de sanering van de overheidsfinanciën zullen de dotaties met 250 miljoen euro dalen tegen 2019 (bovenop een door de vorige regering besliste inkrimping met 150 miljoen euro).

DOTATIES



Tarieven

- NMBS kan tarieven maar beperkt aanpassen (verbonden aan stiptheidscijfers en index).
- Volgens een internationale benchmark zijn de tarieven in België bijzonder laag. Met het huidige tariefniveau volstaan de inkomsten niet om de kosten te dekken.
- NMBS wil het rendement verhogen door een mix van tarieven aan te bieden, waaronder specifieke producten of promoties voor periodes waarin de treinen minder bezet zijn.

TARIEVEN

De tarieven in België zijn bijzonder laag in vergelijking met ander vervoer:

Kostprijs per km voor traject woon-werkverkeer van 45 km



€ 0,07 jaarabonnement volle prijs



€ 0,02 jaarabonnement met aftrek patronale bijdrage



€ 0,28 benzineauto *

€ 0,26 dieselauto *

* brandstof, afschrijving, kosten, onderhoud, verkeersbelasting, verzekering

NMBS haalt € 0,06 per reizigers-km uit verkoop. Voor de prijs van:



1 POSTZEGEL (€ 0,72)
vervoeren we één reiziger
over 12 km



1 KOFFIE (€ 1,80)
vervoeren we één reiziger
over 30 km

KOSTEN

Wat kosten betreft heeft NMBS evenmin veel speelruimte. Aanbod en infrastructuurvergoeding worden bepaald door de overheid. Enkel de interne efficiëntie is een hefboom die NMBS zelf beheerst.

Infrastructuurvergoeding

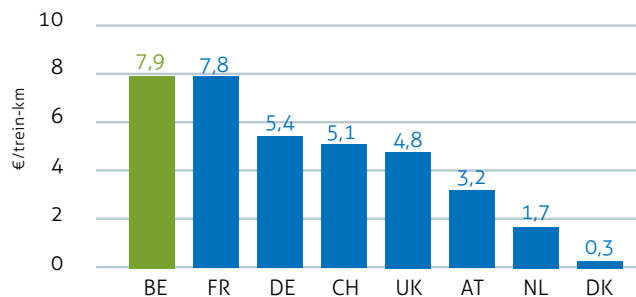
- De infrastructuurvergoeding die NMBS aan Infrabel betaalt, behoort tot de hoogste van Europa.
- Ze stimuleert de ontwikkeling van het aanbod niet (er worden bijvoorbeeld hoge kosten gerekend voor stoptreinen, die voor NMBS minder rendabel zijn dan IC-treinen).
- NMBS wil een andere berekening van de vergoeding, die zowel voor NMBS als Infrabel financieel haalbaar is en die de groei van het treinverkeer stimuleert.

INFRA-
STRUCTUUR-
VERGOEDING



De infrastructuurvergoeding
in België is de hoogste
in West-Europa

De infrastructuurvergoeding voor reizigerstreinen



De gegevens komen uit de jaarverslagen 2013 van de infrastructuurbeheerders RFF, Infrabel, SBB, Network Rail, ÖBB Infrastruktur, Prorail, BaneDanmark, DB Netze Track (verkeer DB Regio).

Treinaanbod

- Het basisaanbod is vastgelegd in het beheerscontract tussen overheid en NMBS.
- Veel treinen zijn niet rendabel, vooral in daluren en zeer vroeg of laat op de dag; ook bepaalde verbindingen en haltes zijn verlieslatend.
- In het nieuwe vervoersplan 2017 moet het aanbod nog beter op de vraag van de grootste klantengroepen afgestemd worden.

AANBOD

Interne efficiëntie

- NMBS wil komaf maken met overbodige kosten en logge procedures door te focussen op de essentie: de treinreiziger.
- Verdere digitalisering en optimalisering van de werkprocessen moet leiden tot efficiëntiewinsten.
- Focuspunten interne efficiëntie:

INTERNE
EFFICIËNTIE



beschikbaarheid
van het rollend
materieel



beheer van
het energie-
verbruik



beheer van
de snelheid
van de trein



vereenvoudigde
administratieve
procedures



Colofon

NMBS visie en activiteiten 2014

Concept: Bruno Van Calster
Teksten: Bruno Van Calster
Opmaak: Kathleen Van Vaerenbergh
Coördinatie foto's: Veerle Baele
Foto's: Reporters, Denis Moinil, Fotolia
Druk: IPM (gedrukt op Cocoon - 100% gerecycleerd)

Juni 2015

Meer info: Bruno Van Calster
bruno.vancalster@nmbs.be
Pers: pers@nmbs.be
Verantwoordelijke Uitgever: Michaël Vanloubbeeck,
NMBS Corporate Communication & Public Affairs,
Hallepoortlaan 40, 1060 Brussel