

nmbs

# Passie voor de reiziger

Activiteitenverslag 2017

Inhoud

Voorwoord	5
Kerncijfers 2017	6
365 dagen vernieuwing voor onze klanten	8
Visie, waarden & strategische doelstellingen	10

### Onze 5 prioritaire doelstellingen

<b>1</b> Veiligheid en stiptheid voorop	15
<b>2</b> Tevreden klanten altijd en overal	27
<b>3</b> Een eigentijds HR-beleid en een ondernemingscultuur gebaseerd op <b>professionalisme, respect, ondernemerschap en samenwerking</b>	45
<b>4</b> Efficiënte werkmethodes	51
<b>5</b> Een financieel gezonde onderneming met ambitie om te groeien	59

A woman with short brown hair, wearing a light blue denim jacket over a white top and a pearl necklace, is smiling broadly and gesturing with her hands. She is in a bright, busy indoor space, possibly a train station or a public building, with other people and large windows in the background. The lighting is warm and natural, suggesting daytime.

# Goesting geven aan onze klanten en medewerkers

Onze treinen spelen een essentiële rol in de Belgische samenleving; ze ondersteunen onze economie, verbinden mensen met elkaar en vormen de spil van een duurzaam openbaar vervoernetwerk. Die maatschappelijke meerwaarde is voor ons als publieke onderneming uiterst belangrijk en samen met onze 19.000 medewerkers gaan we daar voluit voor. Ik ben er van overtuigd dat NMBS ook in de toekomst een toonaangevende rol kan spelen, als moderne en performante onderneming die goesting geeft aan haar klanten om voor de trein te kiezen en aan haar medewerkers om bij het bedrijf te werken. Vastberaden en met de nodige rigueur zullen we een groot transformatieproces doorvoeren.

In 2017 hebben we hiervoor de basis gelegd. Het jaar was een trendbreuk op het vlak van de reizigersgroei, die met 3,6% het hoogste peil bereikte in 10 jaar. Dat is zowel te danken aan de uitbreiding van het treinaanbod als aan een commerciële strategie die niet enkel op de pendelaars gericht is maar de trein ook beter in de markt zet voor vrijetijdsverkeer. Daardoor, en dankzij een verhoging van de productiviteit, konden we het operationele resultaat verdubbelen en de schuld afbouwen.

In 2017 hebben we bovendien een duidelijke bedrijfsstrategie en een investeringsplan voor de volgende vijf jaar uitgetekend. Beide gaan uit van een sterke focus op de reizigers en respect voor de medewerkers.

We zullen de komende 5 jaar in totaal 3,2 miljard investeren in projecten die op een structurele manier onze service aan de klanten verbeteren, zoals nieuwe treinen, functionele stations, moderne werkplaatsen en digitalisering.

We hebben ook onze inspanningen verder gezet om het spoorverkeer veiliger te maken, onze absolute prioriteit. 41,8% van onze treinen is uitgerust met het Europese veiligheidssysteem ETCS, zodat we op schema zitten om 100% van het park geëquipeerd te hebben tegen 2023.

Onze bedrijfsstrategie is gebaseerd op 3 basismétiers, 4 ondernemingswaarden en 5 prioriteiten die we verderop in dit activiteitenverslag toelichten. Om ze in de praktijk te brengen, kunnen we rekenen op 19.000 ambassadeurs met passie voor de reiziger, die we nog beter willen motiveren en mobiliseren door een totale omslag in de ondernemingscultuur te realiseren. Interne dialoog, wervend leiderschap, participatie en engagement, gekoppeld aan een dynamisch en eigentijds HR-beleid staan daarbij voorop. Ook de werkmethode en de tools moeten mee evolueren om efficiënter en kwalitatief te werken. In dat kader hebben we een digitale roadmap voor de komende jaren uitgestippeld die tot verbeteringen zal leiden voor de klant, de medewerkers en onze interne processen.

NMBS wil vandaag én morgen de evidente keuze blijven, voor de treinreizigers en natuurlijk voor onze medewerkers.

Sophie Dutordoir, gedelegeerd bestuurder

# Kerncijfers 2017



**2.458,4**  
mln. euro  
opbrengsten\*\*  
+87,4 mln. euro



**2.483,1**  
mln. euro  
economische  
schuld  
-146,1 mln. euro



**635,4**  
mln. euro  
investerings

## Financiële gezondmaking zet door

NMBS heeft in 2017 een belangrijke stap gezet in de verdere financiële gezondmaking van de onderneming. De operationele kasstroom (ebitda) \*\* is meer dan verdubbeld tot 77,3 miljoen euro (33,4 miljoen in 2016), een resultaat dat in de eerste plaats gedragen wordt door de stijging van het aantal reizigers, maar ook door de permanente inspanningen om de productiviteit nog op te drijven. Door de forse stijging van het operationele resultaat kon de schuld voort afgebouwd worden.

## Financieel dashboard (mln. euro)



\* cijfers volgens IFRS

\*\* cijfers zijn recurrent  
(gezuiverd van éénmalige invloeden, courant herhaalbaar)



**235,5 mln.**  
reizigers  
binnenland  
+3,6%



**3,0 mln.**  
reizigers  
internationaal  
+5,7%



**10.167,3 mln.**  
reizigers-km  
binnenland  
+3,3%



**197,0 mln.**  
reizigers-km  
internationaal  
+6,4%



**88,3%**  
stiptheid  
-0,9



**357.572**  
zitplaatsen



**551**  
stations



**75,2 mln.**  
trein-km binnenland  
(met passagiers)  
+2,3%



**18.002\***  
medewerkers  
(VTE)



**18.924\***  
medewerkers  
(effectief)



**3.073\***  
vrouwen  
(16,2%)



**1.451**  
aanwervingen  
(VTE)

\* 01/01/2018

# 365 dagen vernieuwing voor onze klanten

## Januari

**06/01**

**Gegarandeerde aansluitingen** voor de klanten van de stations van Bergen, Ciney, Marloie en Libramont (lijnen 96 en 162).

**12/01**

**Grote campagne rond Mobile Ticketing** om dit verkoopkanaal te promoten bij onze klanten.

**30/01**

**Gunstigere vervoersvoorwaarden voor de klant:** NMBS schaft een aantal regels af die minder gunstig zijn voor de klant en maakt de vervoersvoorwaarden eenvoudig, transparant, leesbaarder en gebruiksvriendelijker.

## Februari

**09/02**

**Opening van het gerenoveerde gedeelte van het station van Brussel-Noord** met een eigentijdse toegang

voor de reizigers: een modern station waar reizigers zich veilig voelen, en met 260 plaatsen voor fietsen is het station voortaan nog multimodaler.

**22/02**

**Nieuwe perrons voor Leuven.** De perrons A, B, C, D, 1 en 2/3 krijgen nieuwe granietklinkers en de tijdelijke houten kapconstructies boven de trappen van perron 1 worden vervangen door een glazen gevelconstructie.

## Maart

**09/03**

**De nieuwe CEO, Sophie Dutordoir, neemt haar functie op.** Bij haar aantreden spreekt ze het vaste voornemen uit om iedereen binnen NMBS te verenigen rond een enkele doelstelling: tevreden klanten.

**Van 20 tot 31/03 Roadshows in de provincies over nieuw vervoersplan van december 2017.** Het nieuwe vervoersplan

breidt het treinaanbod tussen 10 december 2017 en 2020 met 5,1% uit. Eind 2017 is het aanbod al met 4% uitgebreid. In december 2016 kwamen er, verspreid over de week en het weekend, ook al 72 nieuwe treinen bij.

## April

**05/04**

**NMBS maakt haar realtimegegevens beschikbaar.** NMBS wil derde programmeurs zo stimuleren om applicaties te ontwikkelen die een aanvulling vormen op de app die NMBS aan haar klanten ter beschikking stelt en om digitale tools te maken voor bepaalde bijzondere doelgroepen, zoals de bedrijven.

**14/04**

**NMBS plaatst 1886 zonnepanelen op 3 van haar gebouwen in Schaarbeek.** Dankzij deze publiek-private samenwerking kan NMBS 500.000 kWh per jaar produceren voor haar energiebehoeften,

wat overeenkomt met het verbruik van ongeveer 140 gezinnen.

**18/04**

**Samenwerking tussen NMBS en Test Aankoop om het compensatiesysteem te verbeteren.** Het systeem wordt intuïtiever gemaakt voor de klant en hij kan voortaan compensatie aanvragen tot 30 dagen (in plaats van 15) na de vertraging.

## Mei

**01/05**

**Campagne S-aanbod:** er wordt een grootschalige campagne opgezet om het S-aanbod te promoten voor woon-werkverplaatsingen.

**08/05**

**Opening nieuwe lokettenzaal van het station Roeselare,** centraal in het nieuwe stationsgebouw, met ook nieuwe toegangen en nieuw sanitair. De tarieven voor treinreizigers in de ondergrondse parking

'Ooststraat-Station' worden gehalveerd.

**23/05**

**De nieuwe Channel Terminal wordt officieel geopend om klanten een vlottere toegang tot de Eurostar-terminal te bieden.** Vlottere veiligheidscontroles bieden de klanten meer comfort.

**29/05**

**NMBS lanceert haar voorlopige reisplanner voor de nieuwe dienstregeling vanaf 10 december 2017.**

Reizigers kunnen online ontdekken wat er voor hen verandert na 10/12.

## Juni

**02/06**

**De ministerraad geeft groen licht aan het nieuwe vervoersplan.** De laatste stap in het goedkeuringsproces van het nieuwe vervoersplan wordt gezet om de reizigers vanaf december 2017 een aanzienlijk uitgebreid treinaanbod te kunnen bieden.

**12/06**

**NMBS legt niet minder dan 71 treinen in naar de zomerfestivals!** De festivalgangers raken dankzij NMBS snel, zonder files, zonder parkeerproblemen - en bovenal in alle veiligheid - op hun favoriete festival.

**15/06**

**Nieuwe parking en fietsenstalling in Aarschot.** Er werd 4,4 miljoen euro geïnvesteerd in de 1.200 extra plaatsen voor auto's en 400 plaatsen voor fietsen.

**16/06**

**Vernieuwde perrons in station Mortsels-Oude God.** De wanden werden opgefrist, de schuilhuisjes vernieuwd en er is nieuwe, energiezuinige slimme verlichting.

**22/06**

**Het station van Diesdelle in Ukkel krijgt een opfrisbeurt.** NMBS en de gemeente Ukkel fleurden het station op met 'street art' om het veiligheidsgevoel van de reizigers en buurtbewoners



te verhogen en vandalisme te voorkomen.

## 29/06

**Go Unlimited! De hele zomer lang.** Met dit product konden jongeren onder de 26 van 1/7 tot en met 3/9 een week of een maand onbeperkt door België reizen.

## Juli

### 01/07

**Toeristisch zomer-aanbod naar de toeristengebieden.** NMBS past haar aanbod aan tijdens de zomervakantie. Er rijden dagelijks tientallen extra treinen naar en van de kust en andere toeristische bestemmingen, tegen voordelige zomertarieven.

### 06/07

**Nieuwe parking voor het station Hoei.** De parking biedt de treinreizigers meer dan 400 autoparkeerplaatsen (waarvan sommige voorbehouden zijn voor PBM). Naast de parking is er een kiss-and-ridezone en plaats voor de bussen van de TEC die voor meer intermodaliteit moeten zorgen.

### 14/07

**Veiligheidsinstallaties voor de drie grote internationale stations** van het land: voor de veiligheid van de internationale reizigers worden Brussel-Zuid, Antwerpen-Centraal en Luik-Guillemins uitgerust met poortjes, x-raytoestellen en metaaldetectoren.

## Augustus

### 01/08

**In juli nemen 822.622 reizigers de trein naar de kust.** 18/7 wordt een recorddag.

### 25/08

**Nieuwe openingsuren voor de loketten in 33 stations.** Omdat klanten steeds vaker hun vervoerbewijs aankopen aan de automaten en via de digitale kanalen, worden de uren van sommige loketten aangepast. De medewerkers worden ingezet voor andere klantgerichte prioriteiten.

### 29/08

**Recordaantal reizigers neemt de trein naar de kust.** Op één dag tijd sporen 28.000 reizigers naar de kust. 19.500 onder hen neemt de trein naar Oostende.

### 31/08

**PBM-dienstverlening uitgebreid in 41 stations.** Het aantal stations waar personen met een beperkte mobiliteit tot drie uur voor hun vertrek persoonlijke assistentie kunnen reserveren, wordt uitgebreid van 18 naar 41.

## September

### 01/09

Een tweede golf van de campagne rond het S-aanbod moet automobilisten aanzetten de trein te kiezen voor hun woon-werkverplaatsingen.

### 01/09

**Uitbreiding parkings station Lier.** Er komen 100 plaatsen bij voor auto's en 144 plaatsen voor fietsen, goed voor een investering van 435.000 euro, en in Oostende start de bouw van de ondergrondse fietsparking met 1.400 plaatsen.

### 18/09

**Start vernieuwing en verhoging van de perrons in het station Ieper.** Door de perrons te verhogen zullen reizigers gemakkelijker op en van de trein kunnen stappen.

### 26/09

**NMBS wil via scholen, steden en gemeenten het treinaanbod in de verf zetten.** Ze kunnen via een specifiek onlineplatform communiceren over hun bereikbaarheid per trein.

## Oktober

### 04/10

**Inhuldiging BeCentral in station Brussel-Centraal,** een plek voor digitale projecten en initiatieven in het domein van de digitalisering.

### 08/10

**Het viaduct Hermann-Debroux wordt gesloten:** NMBS biedt automobilisten een alternatief aan om Brussel vlotter te kunnen bereiken, per trein.

### 26/10

**NMBS investeert meer dan 2 miljoen voor de reizigers in het station van Luttre,** in een parking van 500 plaatsen voor haar klanten en volledig nieuwe stationsinstallaties. De investeringen maken het mogelijk om het onthaal, de veiligheid en het comfort van de 2.300 dagelijkse pendelaars van dit station te verbeteren.

### 27/10

**Het nieuwe investeringsplan van NMBS wordt goedgekeurd.** NMBS zal 3,2 miljard investeren tijdens de periode 2018-2022 om haar klanten nog beter van dienst te zijn. Ze zal zich daarbij focussen op de drie basisactiviteiten van de onderneming: het vervoer van de reizigers, hun onthaal in functionele stations en het beheer en het onderhoud van het materieel.

### 27/10

**Directies NMBS onder één dak, met als doel de klant beter te dienen.** Tegen 2023 zullen alle medewerkers worden samengebracht op een enkele locatie, mede om de klant een betere dienstverlening te kunnen bieden.

## November

### 06/11

**Belgische en Luxemburgse spoorwegen slaan de handen in elkaar** om de mobiliteit van reizigers die over de grens reizen te vergemakkelijken en verplaatsingen per trein aan te moedigen.

### 7/11

**NMBS zet nog meer in op duurzaamheid.** Duurzaam rijden, duurzaam werken, dat is de 'groene' draad voor NMBS in de komende vijf jaar, met een actieplan en duidelijke en becijferde doelstellingen om de trein en onze manier van werken nog milieuvriendelijker te maken.

## December

### 05/12

**NMBS maakt haar treinen winterklaar** om gepast te reageren wanneer er bepaald weer wordt voorspeld en om ervoor te zorgen dat de eerste treinen 's morgens op tijd kunnen vertrekken.

### 13/12

**NMBS-klanten parkeren gratis** tijdens de kerstvakantie in 41 stationsparkings, dankzij een actie van B-Parking.

### 14/12

**Lancering van het nieuwe vervoersplan, met 5,1% meer treinen in de periode 12/2017 - 2020 (t.o.v. 12/2015).**

# Visie, waarden en strategische doelstellingen

Om NMBS te transformeren in een modern en performant bedrijf dat een optimale service biedt aan haar klanten en dat klaar is voor een geliberaliseerde spoormarkt, hebben we in 2017 een korte- en middellangetermijnvisie uitgezet en onze prioriteiten bepaald. Alle medewerkers en het management werden gemobiliseerd rond deze visie via een ruime informatiecampagne.

## Waar staan we voor?

NMBS wil als publieke dienstverlener een sleutelrol spelen op het vlak van mobiliteit en zo een essentiële schakel vormen op sociaaleconomisch gebied. Iedereen heeft elke dag recht op en nood aan mobiliteit: om naar het werk of naar school te gaan of in de vrije tijd.

NMBS wil alle klanten een veilige, betrouwbare en duurzame mobiliteit aanreiken, van deur tot deur, en waarbij onze treinen een centrale plaats innemen als vervoermiddel bij uitstek voor grote groepen reizigers

tussen grote centra en in voorstadsgebied en ook ter ontsluiting van meer landelijke gebieden.

Onze toekomst wordt eerst en vooral bepaald en gedragen door de tevredenheid van onze klanten, zeker in het licht van de openstelling van het binnenlandse reizigersvervoer in 2020, wanneer andere operatoren de mogelijkheid krijgen om treinen te laten rijden op het Belgische spoornet.

Bovendien zal de overheid ten laatste in 2023 beslissen hoe en aan welke treinoperator de opdracht van openbare dienst, die wij nu verzekeren, zal worden toegewezen. Wij willen uiteraard dat NMBS de evidentie keuze is.

Dat hangt af van onszelf, van wat we bieden en van de manier waarop. Wij bepalen dus onze toekomst. Daarom moet klantgerichtheid bij ons een vanzelfsprekende attitude zijn.

We willen onze bestaande en potentiële klanten kennen, hun behoeften begrijpen en hen een eenvoudig, transparant en aangepast aanbod doen. We stellen alles in het werk om onze reizigers tijdig juiste en coherente informatie te geven. Zo willen we hun logische mobiliteitskeuze zijn.



Samen met partners willen we onze reizigers ruime en geïntegreerde mobiliteitsoplossingen aanbieden, van deur tot deur, nationaal en internationaal. We bieden onze diensten via alle moderne verkoopkanalen aan. Onze stations zijn klantvriendelijke, toegankelijke, intermodale knooppunten waar de verschillende vervoermiddelen naadloos op elkaar aansluiten.

De precieze financiële middelen die de overheid ons daartoe ter beschikking stelt, investeren we weloverwogen en toekomstgericht.

We staan open voor verandering. Daarom investeren we in vernieuwing, performantere werkmethodes en digitalisering.

Het is onze ambitie om te groeien: we willen meer reizigers, meer omzet en een betere rendabiliteit. We kiezen voor partnerschappen met andere bedrijven en actoren om vanuit hun sterkte ons aanbod aan te vullen.

Onze medewerkers zijn onze belangrijkste troef. We stimuleren ze om initiatief en verantwoordelijkheid te nemen en investeren in vorming. We zijn resultaatgericht en komen onze engagementen na.

Om de toekomst voor te bereiden, mobiliseren we alle medewerkers, via duidelijk gedefinieerde doelstellingen en een uitdagende ondernemingscultuur.

Petra Blanckaert  
General manager  
Human Resources

Bart De Groote  
Algemeen directeur  
Marketing & Sales

Patrice Couchard  
Algemeen directeur  
Stations

Koen Kerckaert  
Algemeen directeur  
Transport

Sophie Dutordoir  
Gedelegeerd  
bestuurder

Richard Gayetot  
Algemeen directeur  
Technics

Olivier Henin  
Algemeen directeur  
Finance

Jihane Annane  
General manager  
GEN/RER

Renaud Lorand  
General manager  
Strategy, Legal & IT



### 3 kernactiviteiten

Het is essentieel dat al onze activiteiten, al onze acties uitsluitend gefocust zijn op onze kernactiviteiten, waar we als onderneming historisch sterk in zijn. Het zijn er drie:



We brengen onze reizigers per trein veilig, stipt en comfortabel op bestemming.



We beheren, onderhouden en vernieuwen treinen op een doordachte en efficiënte manier.



We bieden klantvriendelijk onthaal in functioneel ingerichte stations.

### 4 waarden

Het is van kapitaal belang om binnen dezelfde familie, uiteraard met respect voor de diversiteit, dezelfde waarden te delen. Deze vier waarden vormen het DNA van de NMBS-medewerkers en combineren expertise, moderniteit en verandering. Het zijn de PRO'S van NMBS:

P

1

#### Professionalisme

We doen ons werk rigoureu, resultaatgericht, met engagement en passie voor ons métier.

R

2

#### Respect

We hebben respect voor onze collega's, onze klanten, onze partners en onze omgeving, vanuit een duurzaam perspectief. We respecteren evenzeer onze engagementen op vlak van resultaten, budget en planning.

O

3

#### Ondernemerschap

We durven onze manier van werken in vraag stellen en integreren graag en soepel sterke ideeën en betere werkmethodes.

S

4

#### Samenwerking

We creëren een motiverende werkomgeving waar medewerkers graag samenwerken binnen en over diensten heen.

### 5 prioritaire doelstellingen

Ten slotte is het belangrijk dat we prioriteiten vastleggen. Onze strategie, projecten en al onze acties moeten voortaan gefocust zijn op vijf belangrijke doelstellingen:

1

Veiligheid en stiptheid voorop.

2

Tevreden klanten altijd en overal.

3

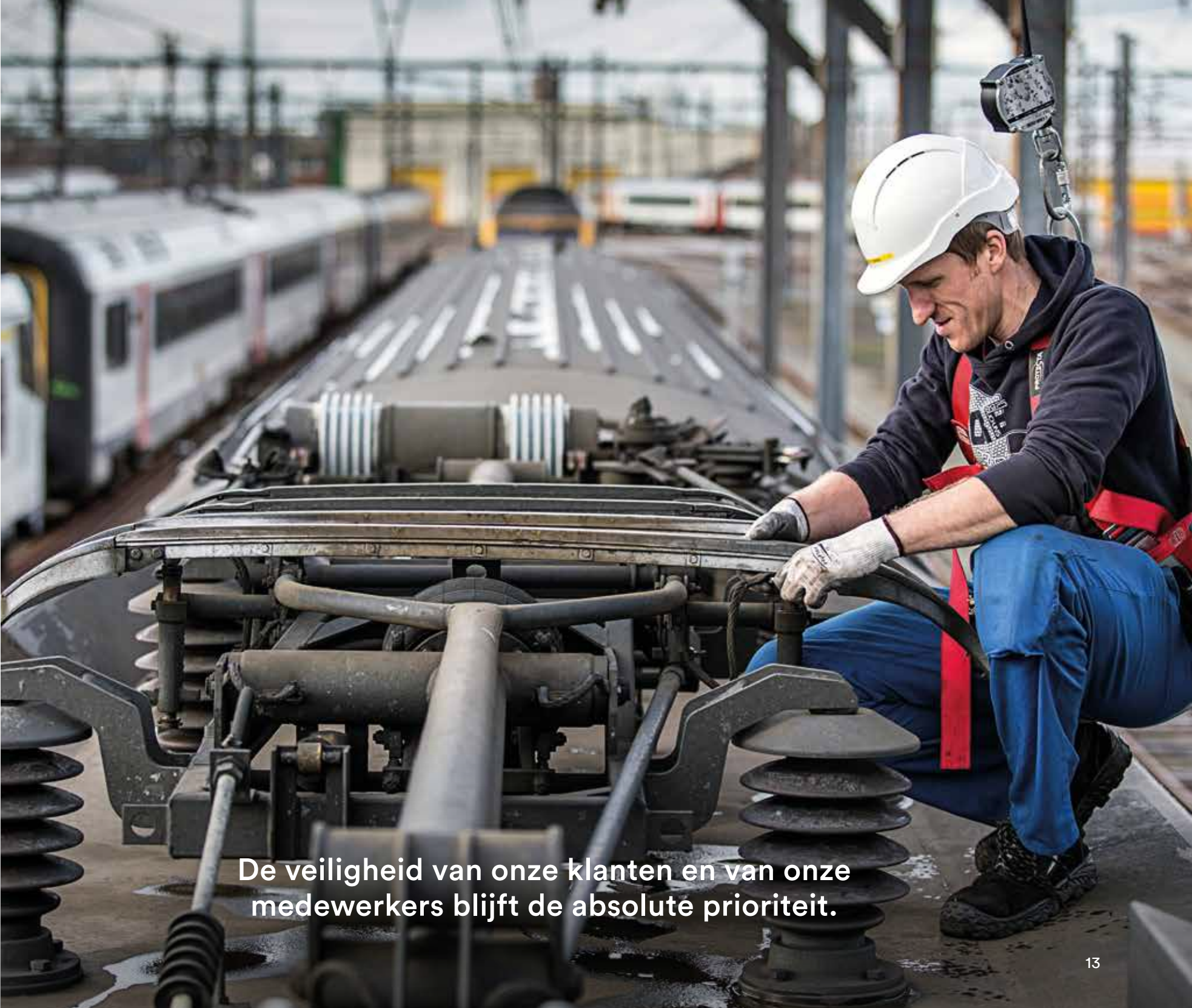
Een eigentijds HR-beleid en een ondernemingscultuur gebaseerd op professionalisme, respect, ondernemerschap en samenwerking.

4

Efficiënte werkmethodes.

5

Een financieel gezonde onderneming met ambitie om te groeien.



De veiligheid van onze klanten en van onze medewerkers blijft de absolute prioriteit.



# Veiligheid en stiptheid voorop

1

## Eerste vertrek: in de bres voor veilig en stipt verkeer

Het tijdig klaarmaken van de treinen voor het eerste vertrek heeft een grote impact op de stiptheid. Ook de betrouwbaarheid wordt gecheckt, voor een veilig vertrek. Onderstationschef Sam (rechts) is de spilfiguur die alles in goede banen leidt: hij coördineert het hele proces. Iedereen levert zijn bijdrage: treinbegeleider Werner doet een algemene controle van veiligheid en comfort, Geert koppelt de locomotieven en Patrik controleert het materieel. Treinbestuurder David overloopt de veiligheidsfuncties. Technische problemen? Dan is Michel aan zet. Ronny zorgt voor de netheid. Elke dag opnieuw is hun streefdoel het tijdige vertrek van de trein te verzekeren, dankzij hun professionalisme, gecoördineerde samenwerking en efficiëntie.

# Naar een solide veiligheidscultuur

Spoorwegveiligheid is prioriteit nummer één voor NMBS, veiligheid zit in ons DNA. We investeren permanent in opleiding, optimale organisatie, betere procedures en werkmethodes, nieuw materieel en moderne werkplaatsen. NMBS wil een lerende onderneming zijn, waarbij ze zich baseert op de analyse van de risico's, return on experience en de betrokkenheid van de medewerkers. De veiligheidscultuur zien we als een integraal onderdeel van een ondernemingscultuur die gebaseerd is op onze 4 waarden en die inzet op een combinatie van rigueur en persoonlijke ontwikkeling.

## Veiligheidsperformance verhogen

Ondanks alle inspanningen werden de spoorwegen in 2017 geconfronteerd met twee tragische treinongevallen met dodelijke slachtoffers, in Leuven en Morlanwelz. Ze tonen aan dat we meer dan ooit aandachtig en nauwgezet moeten blijven, ook met performante veiligheidssystemen. Dit geldt evenzeer op de werkvloer, waar we het aantal arbeidsongevallen willen terugdringen.

We moeten onze veiligheidsperformance daarom nog verhogen. Daartoe werken we rond drie pijlers: onze medewerkers, onze organisatie en werkprocessen en de technologie.

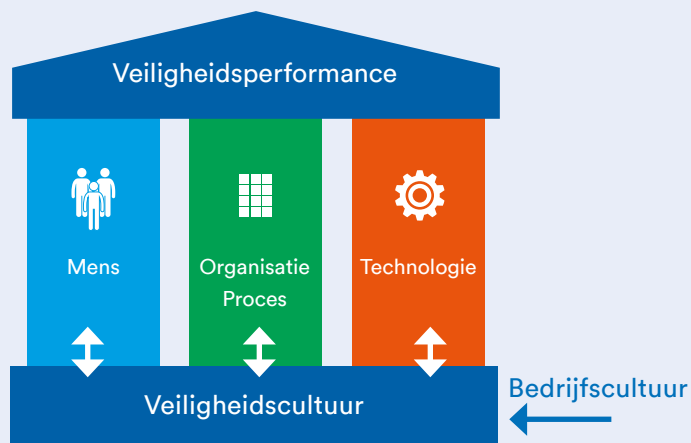


## Medewerkers

### 1. Grondig opleiden tijdens heel de carrière

Alle medewerkers met een veiligheidsfunctie krijgen een degelijke opleiding, waarin veiligheid prioritair behandeld wordt. Treinbestuurders, treinbegeleiders en Securailagenten krijgen een basisopleiding van respectievelijk 200, 80 en 55 dagen. Daarnaast zijn jaarlijks extra dagen opleiding gepland om het kennisniveau op peil te houden en te vernieuwen. Het leren stopt nooit.

Elk jaar investeren we gemiddeld 100 miljoen euro in veiligheid\*



Onze veiligheidscultuur vormt de sokkel die onze veiligheidsinspanningen draagt en stuurt. Ze gaat uit van een aantal principes:

- **veiligheid is altijd onze absolute prioriteit;**
- **we zetten alles op alles om de veiligheid te garanderen** van reizigers, personeel en iedereen betrokken bij onze activiteiten;
- **we werken volgens een proces van voortdurende verbetering**, met analyse van de risico's, opleiding en sensibilisering van elke medewerker en evaluatie en aanpassing van onze processen en systemen.

\*gemiddelde voor de periode 2017-2022, bovenop de 300 mln. € voor ETCS en 2 miljard € voor aankoop van nieuw materieel (in de periode 2015-2023)



## 2. Onze medewerkers sensibiliseren, opvolgen en evalueren

Doorheen de carrière benadrukken we het belang van veiligheid, zodat dit bij alle medewerkers een evidente prioriteit is. Alle veiligheidspersoneel krijgt jaarlijkse en driejaarlijkse evaluaties aan de hand van technische en medische proeven. Treinbestuurders worden daarbovenop elke 10 jaar psychologisch getest.

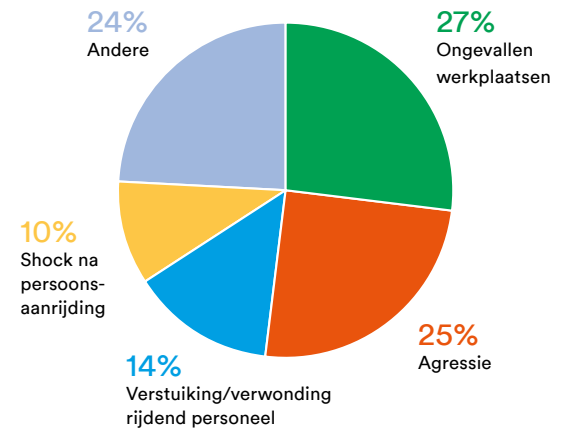
Daarnaast kijken we ook naar het psychosociaal welzijn, waarbij we zowel preventief als curatief werken. Zo voorzien we bijvoorbeeld steeds opvang en ondersteuning door een psycholoog na een persoonsongeval.

## Organisatie en werkprocessen

### 1. Actieplan tegen arbeidsongevallen

Ongevallen met arbeidsongeschiktheid treffen vooral het treinpersoneel en het personeel in de werkplaatsen. NMBS heeft in 2017 een actieplan opgesteld om het aantal arbeidsongevallen te verminderen.

### Oorzaken arbeidsongevallen



**Jaarlijks wordt meer dan 1 miljoen uur aan opleiding besteed.  
In 2017 startten 330 treinbestuurders, 240 treinbegeleiders  
en 100 Securailagenten hun basisopleiding.**



### Simulator wordt nog meer aangewend voor opleiding treinbestuurders

Zowel in de basisopleiding als in de voortgezette opleiding bieden simulatoren heel wat troeven. Ze geven ons de mogelijkheid de oefeningen en testen regelmatig te vernieuwen, rekening houdend met de omstandigheden van incidenten en ongevallen. In 2017 hebben we hun toepassingsgebied nog uitgebreid, onder andere voor:

- het afnemen van een aantal proeven voor het certificaat van treinbestuurder;
- het hercertifiëren van een treinbestuurder;
- het hercertifiëren van een treinbestuurder na rijverbod vanwege een incident;
- het bestuderen van de manier van rijden van sommige treinbestuurders en het corrigeren van eventuele foute handelingen.

## Maatregelen actieplan arbeidsongevallen

### Algemene maatregelen

- Bewustzijn en betrokkenheid vergroten, zowel bij management als personeel
- Systematiseren van risicoanalyses en wekelijkse managementrapportering
- Versterken eerstelijnsassistentie voor medewerkers en opvolgingstraject tussen geneesheren, hiërarchie en medewerker bij ongevallen
- Concrete doelstellingen en actieplan per directie



### Treinbesturing

- Maatregelen ter voorkoming van psychische shock bij persoonsongevallen
- Maatregelen m.b.t. valpartijen



### Treinbegeleiding

- Specifieke vorming tegen agressiefenomenen
- Nieuwe vertrekprocedure zonder grijze zone vanaf midden 2018
- Ondersteuning door Securail op sommige treinen (tegen agressie)
- Aanpassing van vervoerbewijzen (om mogelijke conflicten te vermijden)
- Maatregelen ter voorkoming van psychische shock bij persoonsongevallen
- Maatregelen m.b.t. valpartijen



### Werkplaatsen

- Verplichte opmaak van risicoanalyse na elk incident en bespreking in alle werkplaatsen
- Versterking aanwezigheid hiërarchische lijn op het terrein
- Uitwisseling 'best practices'
- Maatregelen inzake ergonomie

## 2. Verbeteringen in de werkorganisatie

In de organisatie van het werk is veiligheid een **constant aandachtspunt**, onder andere bij de planning van de dienstroosters van het rijdend personeel.

Een belangrijke wijziging inzake organisatie zal het **wegwerken van de grijze zone** zijn, die ontstaat wanneer de treinbegeleider het vertreksein gegeven heeft en vanuit een laatste open deur toezicht houdt op het perron. De trein kan vanaf dan op elk moment vertrekken, zodat instappen niet meer mag. Reizigers proberen soms toch aan boord te geraken en creëren zo een risicosituatie voor zichzelf en voor de treinbegeleider. In juni 2018 voert NMBS een nieuwe vertrekprocedure in om hieraan te verhelpen.

Daarnaast zullen heel wat maatregelen die de **kwaliteit van de onderhoudsactiviteiten** verhogen, ook de veiligheid ten goede komen. Enerzijds hebben ze een gunstige invloed op de betrouwbaarheid van het materieel zelf, anderzijds komen ze de arbeidsomstandigheden ten goede door ergonomische en goed beveiligde installaties. Daartoe investeert NMBS fors in nieuwe werkplaatsen: in 2016 werd de tractiewerkplaats van Aarlen in dienst genomen en voor 2018 staat de opening van Kinkempois (Luik) en Melle op het programma. In Hasselt (2018) en Oostende (2019-2021) worden nieuwe werkhallen in dienst genomen.



### 3. Sensibilisering en return on experience

Sensibiliseren rond veiligheid gebeurt op continue basis via diverse interne middelen: in de opleidingen, via het personeelsmagazine, lokale affiches en infoschermen, en bij de dagelijkse opvolging van de medewerkers.

Ook in samenwerking met Infrabel doen we sinds 2016 gemeenschappelijke campagnes rond veiligheid. Hier leren verkeersleiders van Infrabel en NMBS-treinbestuurders via "jobswapping" elkaars werk beter kennen, zodat ze achteraf vlotter samenwerken en elkaars noden beter begrijpen. Een specifiek werkpunt zijn de seinvoorbijrijdingen, waar de sensibiliseringsacties duidelijk lonen. In 2017 zijn de **seinvoorbijrijdingen gevoelig verminderd**: het totale aantal daalde van 53 naar 23 in hoofdspoor, terwijl het aantal gevallen waarin het eerste gevaarlijk punt werd bereikt (voorbijrijden van een rood sein) van 21 naar 6 daalde.

### Meer oproepen via noodnummers voor persoonsveiligheid

Het **publieke noodnummer** van Securail, het groene nummer 0800/30 230, raakt steeds beter gekend dankzij een volgehouden informatiecampagne in de stations en de pendelkrant Metro. In 2017 kregen we 8.000 oproepen, terwijl er dat 5 jaar geleden ongeveer 3.000 waren.

### Het Security Operations Center

ziet het aantal interne oproepen eveneens toenemen, van ongeveer 80.000 in 2016 naar 92.000 in 2017, onder andere dankzij sensibiliseringsacties naar het personeel.



## Technologie

### 1. Installatie veiligheidssystemen verloopt volgens planning

Sinds 2013 beschikken alle binnenlandse treinen over het automatische stopsysteem TBL1+. Dat remt een trein automatisch af als de snelheid op 300m van een rood sein nog meer dan 40 km/u bedraagt.

NMBS heeft ook een project gelanceerd om de veiligheidsfuncties van TBL1+ nog te verbeteren vanaf 2019 op rollend materieel uitgerust met ETCS. Dit systeem, TBL1+NG, gaat de snelheidscurve meten vanaf het sein voorafgaand aan een rood sein, zodat de controle van de snelheid uitgebreider is tegenover het gewone systeem.

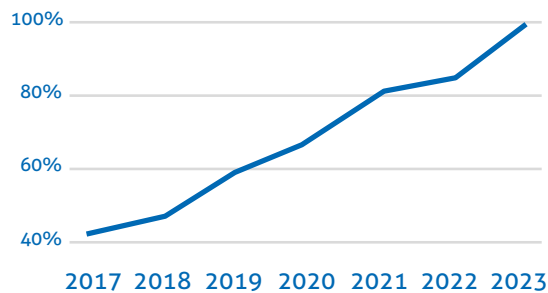
## Sensibilisering van onze medewerkers rond arbeids- en exploitatieveiligheid gebeurt continu en via diverse interne media.



### Al 41,8% treinen met ETCS

De invoering van het Europese veiligheidssysteem ETCS zit op schema, zodat tegen 2023 alle materieel hiermee zal uitgerust zijn. Het systeem verzekert een continue snelheidsbewaking en remt een trein van zodra de snelheid de opgelegde snelheid overschrijdt. NMBS investeert hiervoor 300 mln. euro in de periode 2017-2023.

#### Percentage treinen uitgerust met ETCS



### 2. Meer nieuwe treinen

NMBS investeert massaal in nieuwe treinen, die optimaal uitgerust zijn op het vlak van veiligheid (bijvoorbeeld vanwege strengere normen voor bepaalde elementen of verbeterde detectieapparatuur).

Nu is 35% van het park 30 jaar en ouder, **tegen 2023 slinkt dit tot 21%**.

We investeren ook in de grondige modernisering van ons bestaande park, zodat het beantwoordt aan de huidige kwaliteitsvereisten.

### 3. Performante bewakingssystemen

Ons spoorstelsel is open en toegankelijk, zodat onze reizigers gemakkelijk en zonder belemmeringen de trein kunnen nemen. Om de vrijheid en de persoonlijke veiligheid van iedereen op ons domein te bewaken, heeft NMBS een **indrukwekkend dispositief aan middelen** uitgebouwd, met in totaal bijna 11.000 camera's.

Daarnaast staan meer dan **700 Securailagenten** in voor patrouilles en veiligheidsoverdrachten in de stations en aan boord van de treinen.

Voor de controle van internationale treinreizigers hebben we nieuwe **controletoestellen, inclusief bagagescanners**, geplaatst in de internationale stations Antwerpen-Centraal, Luik-Guillemins en Brussel-Zuid en in het station Brussels Airport-Zaventem.

**In 2017 zijn 100 extra Securailagenten aangeworven om de veiligheid te verzekeren. Bijna 77.000 reizigers passeerden langs de veiligheidspoortjes en 110.000 stuks bagage gingen door de scanners.**



#### Bijna 11.000 camera's op spoorwegdomein

- Stations: 4.030
- Treinen: 3.660
- Andere sites (parking, werkplaatsen...): 3.060

#### 21 dynamische camera's:

flexibel inzetbaar op sites waar problemen zijn of verwacht worden en waar geen of ontoereikende camerabewaking is.



Een reiziger wordt gecontroleerd in de Eurostarterminal van Brussel-Zuid.



## Ondernemingswaarden ondersteunen veiligheidscultuur

Onze 4 waarden leggen mee de fundamenten voor het versterken van onze veiligheidscultuur.

### Professionalisme

We leiden iedere medewerker op om zijn taken en verantwoordelijkheden professioneel uit te oefenen, inclusief het respect voor richtlijnen, analyse van veranderingen en reporting van incidenten.

### Respect

We promoten het respect tussen collega's, voor klanten, partners, materieel en tools. Dat moet leiden tot een serene en optimistische werksfeer waar veiligheid primeert.

### Ondernemen

We stellen onze werkmethodes in vraag en zoeken naar een nieuwe aanpak om de veiligheid nog te verhogen.

### Samenwerken

We leggen de nadruk op samenwerking, het delen van kennis en ervaringen, gemeenschappelijke doelstellingen en maximale communicatie zodat uit deze interactie een sterkere veiligheidscultuur kan groeien.

### Klanten voelen zich bijzonder veilig

Elk jaar meet NMBS via haar kwaliteitsbarometer ook het subjectieve veiligheidsgevoel van haar klanten.

De jongste 4 jaren blijft dit gevoel op een hoog peil, zowel in treinen, stations en in iets mindere mate op de parkings. Goede verlichting en aanwezigheid van (bewakings)personeel verhogen het veiligheidsgevoel.

Percentage reizigers dat zich veilig voelt in:



**87,1%**  
de parkings



**92,4%**  
de stations

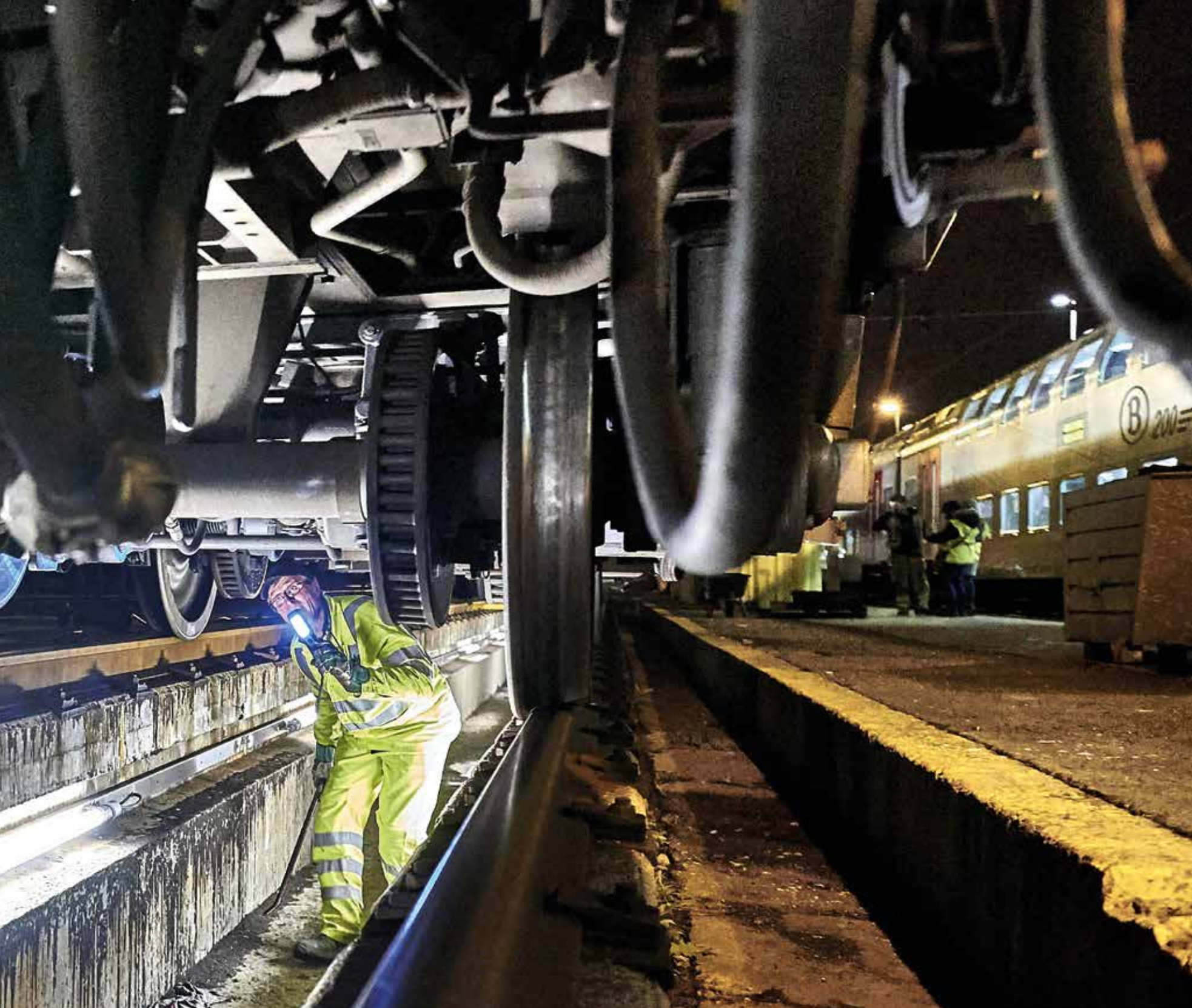


**95,3%**  
de treinen



### Night shift voor veilige en stipte treinen

Jacques doet 's nachts een grondige controle van de treinen in de spoorbundels van de onderhoudspost van Kortrijk. Hij besteedt extra aandacht aan onderdelen zoals de wielen, de remmen en de ophanging. Zo komen de treinen veilig en stipt aan de start voor de ritten van de volgende dag.



# Stipter rijden

Stipte treinen maken tevreden klanten, daarom zetten we alles op alles om stipter te rijden. Dankzij onze acties is de beschikbaarheid van het materieel licht toegenomen, terwijl het algemeen aandeel van NMBS in de vertragingen in 2017 vergelijkbaar is met dat van 2016. Ook nu staat een aantal maatregelen in de steiger om, samen met partner Infrabel, de stiptheid nog te verbeteren.

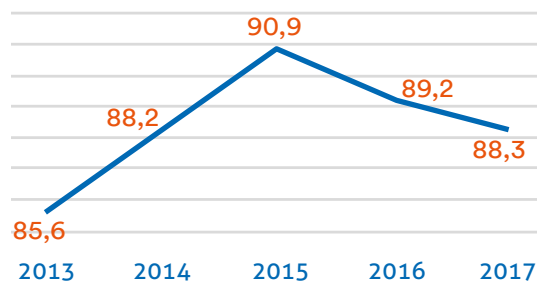
## Aandeel NMBS in vertragingen stabiel

De globale stiptheid bedraagt 88,3% in 2017, een daling met 0,9 procentpunt tegenover 2016. Derden blijven in 2017 de belangrijkste oorzaak van vertragingen. Het aandeel van derden daalt weliswaar tegenover 2016 (-1,8) door gunstigere weersomstandigheden en minder daden van kwaadwilligheid. Daartegenover staat een sterke toename van vertragingen door spoorlopers en persoonsaanrijdingen. Het aandeel van Infrabel stijgt licht (+1,7) door problemen met de infrastructuur en een toegenomen impact van werkzaamheden aan de sporen. Het aandeel van NMBS in de vertragingen neemt toe met 1,5 procentpunt tegenover 2016. Materieelpannes vormen de hoofdoorzaak van vertragingen in het aandeel van NMBS. We blijven daarom sterk inzetten op efficiënter onderhoud en investeringen in materieel (aankoop nieuwe treinen en modernisering bestaand materieel).

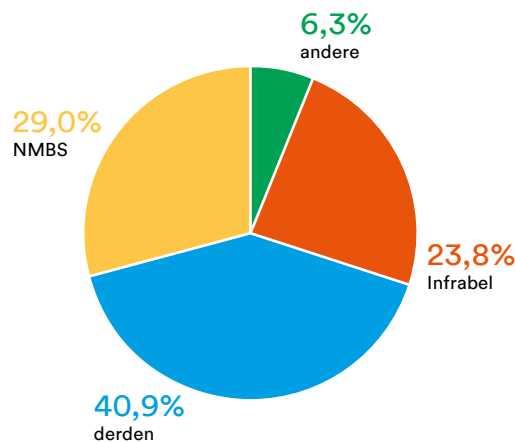
## Minder afgeschafte treinen

In 2016 werd 3,1% van het totale aantal treinen afgeschaf, voornamelijk vanwege de stakingen. In 2017 bedroeg dit 1,5%.

Evolutie globale stiptheid  
(% treinen op tijd of met een vertraging van 6 minuten of minder)



Aandeel NMBS in de vertragingen (%)



## 8 actiepunten voor een betere stiptheid



### Eén leider in de spoorbundels voor een tijdig eerste vertrek

Het klaarmaken voor eerste vertrek van een trein in een spoorbundel is een complexe puzzel met verschillende betrokkenen die perfect op elkaar ingespeeld moeten zijn om zeker te zijn dat de trein op tijd vertrekt. Om hun samenwerking te optimaliseren, krijgen de onderstationchefs in de spoorbundels de coördinatie en de beslissingsbevoegdheid over de operaties.



### Tijdig vertrekken in de stations

Bij de haltes van de trein in de stations hebben de treinbegeleiders invloed op de stiptheid omdat ze op tijd de vertrekprocedure moeten activeren. Soms gebeurt dat niet omdat bijvoorbeeld gewacht wordt op een trein in aansluiting. We sensibiliseren de treinbegeleiders om het vertrek stipt te initiëren. Ook de aanpassing van de vertrekprocedure zelf en de aankoop van smartwatches en tablets zullen bijdragen tot tijdig vertrek in de stations.





### Lijnmanagers voor probleemlijnen

Voor lijnen naar Brussel met grote vertragingen hebben we lijnmanagers aangesteld. Ze volgen het treinverkeer op één of een aantal lijnen van nabij op, identificeren de structurele probleempunten en zoeken naar oplossingen op maat met de betrokken NMBS-diensten of met Infrabel.



### Betere opvolging planning spoorwerken

De investeringswerken van Infrabel hebben een groeiende impact op de stiptheid. Voldoende overleg, duidelijke afspraken en een efficiënte informatie-uitwisseling met Infrabel over de planning van werken zijn cruciaal. Om dat efficiënter te doen verlopen, werken we aan een gezamenlijke applicatie met alle informatie die makkelijk toegankelijk is voor alle interne betrokkenen. Een coördinator werken moet zowel de interne informatie-uitwisseling over werken als die met Infrabel optimaliseren.



### Investeren in nieuwe en gemoderniseerde treinen

Ouder materieel is in verhouding gevoeliger voor technische defecten. Dat lossen we op door de oudste treinen buiten dienst te stellen en nieuwe treinen in te zetten, maar ook door ouder materieel te moderniseren (zie p. 53).



### Spoorlopen tegengaan

Het vertragsvolume veroorzaakt door spoorlopers kent een dramatische toename sinds 2015 en blijft de belangrijkste externe oorzaak van vertragingen. Naast een verhoogd toezicht op risicoplaatsen hebben we eind 2017 beslist om bij detectie van personen nabij de sporen niet langer het treinverkeer in een grote zone meteen stil te leggen, zoals voordien. Treinbestuurders moeten nu extra waakzaam rijden en zo nodig hun snelheid minderen of stoppen.



### Structurele plannen tegen weerfenomenen en voor extra treinen

Hoge temperaturen, storm of hevige neerslag zetten de betrouwbaarheid van het spoorstelsel meer en meer onder druk. Gemeenschappelijke zomer-, herfst- en winterplannen van NMBS en Infrabel moeten ons hier beter tegen wapenen. Naast een aanpak om de impact van de weerfenomenen te beperken, bevat het zomerplan een draaiboek voor de structurele versterking van ons treinaanbod bij grote vraag (schooluitstappen, festivals, mooi weer).



### Hogere betrouwbaarheid en efficiënter onderhoud materieel

Door analyse van technische problemen, het invoeren van fleet managers, de uitbreiding van een helpdesk voor technische bijstand en andere maatregelen in de werkplaatsen, willen we de betrouwbaarheid van het materieel nog verhogen (zie p. 52-53).



# Tevreden klanten altijd en overal

## Het S-aanbod: de realisatie van het Brusselse voorstadsnet

Het S-aanbod telt nu meer dan 700 treinen per werkdag op 12 voorstedelijke verbindingen rond Brussel. Kamal zorgt ervoor dat de stations technisch in orde zijn en blijven, Ines verzorgt de contacten met stakeholders, Jihane leidt het project in goede banen, Dionys puzzelt de dienstregeling in elkaar en Patricia bouwt de dienstverlening uit. Samen met nog vele collega's zorgen ze ervoor dat het S-aanbod voor Brussel stapsgewijs verbetert en zichtbaarder wordt voor het publiek in en rond de hoofdstad.

# Focussen op de klant

De focus op de klant is nooit sterker geweest bij NMBS. En dat loont, meer en meer klanten doen een beroep op ons: met 3,6% meer reizigers kennen we de grootste groei in 10 jaar. Die klant kon in 2017 rekenen op een uitgebreider treinaanbod, interessante reisformules en een beter onthaal in heel wat stations, met een toename van het aantal parkeerplaatsen en fietsenstallingen. Achter de schermen gebeurt er nog heel wat meer om onze reizigers een betere dienstverlening aan te bieden. Het aanbod groeit nog dankzij het vervoersplan 12/2017-2020, we investeren in nieuwe treinen en een optimale klantenervaring in de stations, we verbeteren de reizigersinformatie en we zetten in op digitale innovatie om nieuwe diensten te leveren.

## Een aanbod dat steeds meer reizigers aanspreekt

### 1. Sterke reizigersgroei

Het aantal reizigers in het binnenlandse verkeer is, ten opzichte van 2016, in 2017 met 3,6% gestegen tot 235,3 miljoen reizigers. Het aantal internationale reizigers is afgelopen jaar met 5,7% gestegen tot 3,03 miljoen. In 2016 werd het treinverkeer weliswaar getroffen door 12 stakingsdagen en de aanslagen van 22 maart, maar ook ten opzichte van 2015 blijft de groei van het aantal reizigers in 2017 significant. De groei doet zich voor in alle reizigerssegmenten en voor alle types verplaatsingen.

Met de uitbouw van het S-net voor het voorstadsverkeer rond Brussel en de lancering van intermodale producten, zoals de City Pass voor

Gent en Antwerpen, bieden we extra vervoeroplossingen voor het woon-werkverkeer. Daarnaast focussen we ons commercieel beleid op het beter benutten van de capaciteit van onze treinen tijdens de daluren, onder andere door het vrijetijdsaanbod meer te promoten.

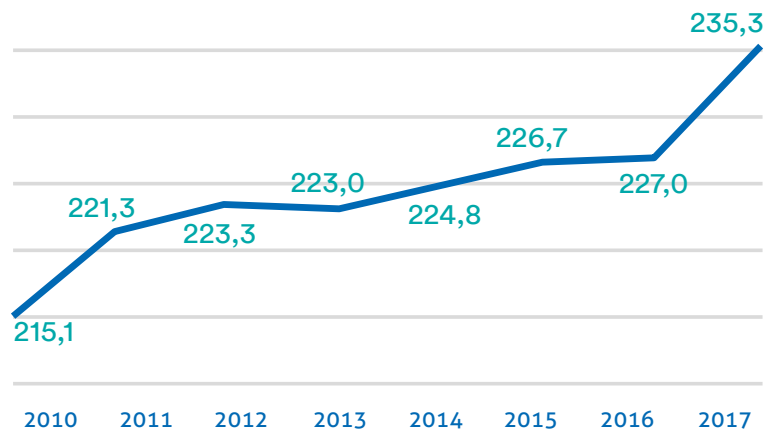
### 2. Stijgende populariteit van de trein voor vrijetijdsverplaatsingen

Reizigers kiezen voor hun vrijetijdsverplaatsingen meer en meer voor de trein, zodat ze zonder filestress in alle comfort reizen. In 2017 was er in alle segmenten (jongeren +8%, families +9%, senioren +6%) een sterke groei van het aantal reizigers. Die forse stijging van het aantal

vrijetijdsreizigers danken we aan een actief doelgroepenbeleid, met gerichte promotiecampagnes en de

lancering of verbetering van enkele succesvolle producten zoals Go Unlimited en Go Pass 1.

Evolutie reizigers nationaal  
(miljoen reizigers)





**+15%** reist met het weekendbiljet



**4,8 miljoen** reizigers naar Brussels Airport - Zaventem  
1/4<sup>de</sup> van alle reizigers van en naar de luchthaven



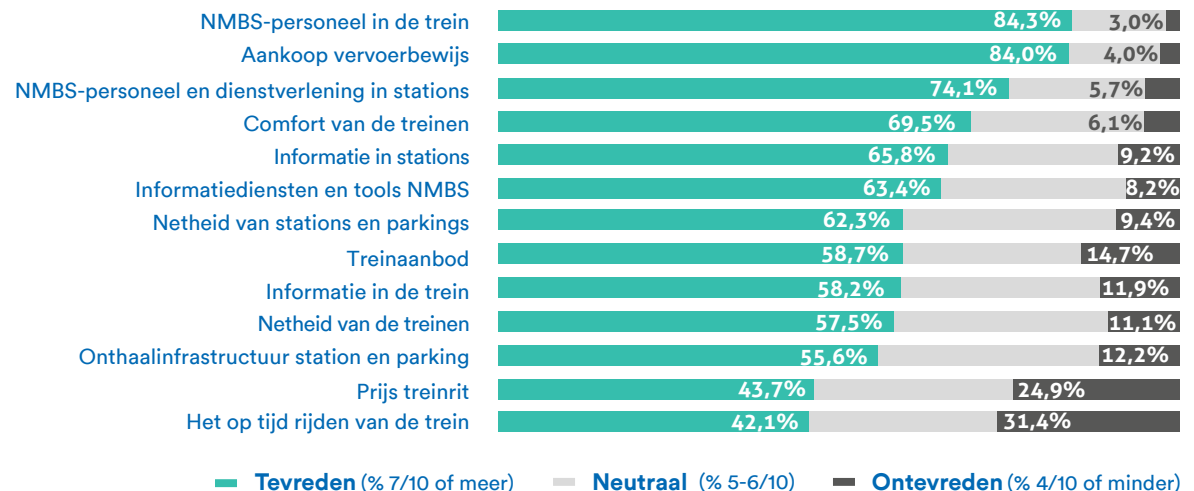
**+37%** reizigersgroei voor Go Unlimited  
Met Go Unlimited reizen jongeren tijdens de schoolvakanties onbeperkt gedurende een week of een maand, voor een vast bedrag



Meer dan **200.000** jongeren (+18%) kiezen voor de trein om naar een zomerfestival te gaan

**Klantentevredenheid: de prioriteiten van de reiziger zijn ook die van NMBS**

De stiptheid, het treinaanbod en de informatie horen tot de prioritaire doelstellingen van NMBS. Ze bepalen in belangrijke mate onze klantentevredenheid. In 2017 hebben we 60,9% tevreden klanten, die ons een 7/10 of meer geven. Zoals voorgaande jaren honoreren onze klanten het professionalisme van ons personeel, terwijl de tevredenheid eveneens hoog blijft voor de aankoop van een ticket en het comfort in de treinen. Minder dan de helft van de klanten is tevreden over de stiptheid en de prijs van een treinrit.



## Ambitieuus vervoersplan 12/2017-2020: gepast antwoord op de mobiliteitsuitdagingen

Na een eerste grote uitbreiding van het aanbod einde 2016, verhoogt NMBS haar aanbod nog fors in de periode 12/2017-2020. Het totale treinaanbod verhoogt in die periode met 5,1%\*. We focussen op meer aanbod rond de grote steden en in het weekend, zonder de landelijke gebieden uit het oog te verliezen. 20% van de stations krijgen nieuwe verbindingen of meer treinen op weekdagen.

Meer dan 120 stations krijgen een uitgebreider treinaanbod tijdens de weekends, waarbij we zowel de shoppers als de studenten een betere mobiliteit bieden.

Brussel krijgt een versterkt voorstedelijk aanbod dankzij het S-net, terwijl ook het aanbod rond Gent, Antwerpen, Luik en Charleroi toeneemt. NMBS investeert eveneens in vroegere en latere treinen op verbindingen waar de vraag aanwezig is.

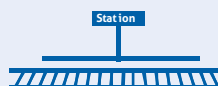
Elke werkdag maken  
**20.000 extra reizigers**  
gebruik van het nieuwe  
aanbod. Het aantal treinen  
op een werkdag verhoogt  
van **3.500 naar 3.700**.

## Krachtlijnen vervoersplan: verhogen en optimaliseren van het reizigersaanbod



**Aanbod  
+5,1%\***

+4 mln. trein-km in  
de periode 2017/2020



**20% van  
de haltes**

- frequenter bediend
- uitbreiding aanbod



**Uitbreiding  
weekendaanbod**

- shopping (zaterdag)
- studenten (zondag)

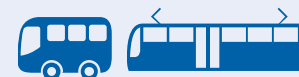


**+20%  
aansluitingen/uur**

van 1.564/u  
naar 1.851/u



**10.000  
bijkomende  
zitplaatsen**



**Meer oog voor  
multimodaliteit**  
betere afstemming met  
lokaal openbaar vervoer

\*t.o.v. referentiejaar 12/2015

### Sterke implicatie van onze stakeholders

Onze stakeholders werden intens betrokken bij de voorbereiding en opmaak van het vervoersplan, via frequente contacten en roadshows in alle provincies. Alle gewesten, verkozenen van de verschillende provincies en het Raadgevend Comité voor de Treinreizigers werden geraadpleegd. Op hun vraag hebben we 129 projecten bestudeerd, waarvan 65 haalbaar bleken. Het vervoersplan mag dan al een nationale puzzel zijn, op die manier hebben we maximaal rekening gehouden met de lokale noden en vragen. Zo hebben we tussen Noorderkempen en Antwerpen 3 extra piekurtreinen ingelegd, zowel 's ochtends als 's avonds.

Voor het Brusselse S-net hebben we bijvoorbeeld op de S20-verbinding Ottignies – Waver – Leuven 2 extra treinen 's avonds gepland. In het zuiden van het land laten we onder andere op zondagen een extra piekurtrein voor studenten rijden op de verbinding Aarlen - Marloie - Luik-Guillemins - Liers.

Ook de regionale vervoermaatschappijen hebben van bij aanvang een beeld gekregen van onze plannen en al in januari 2017 een tijdelijke dienstregeling ontvangen om de best mogelijke afstemming met tram of bus te realiseren en intermodale oplossingen te stimuleren.



**65 projecten op vraag van stakeholders zijn gerealiseerd in het vervoersplan 12/2017-2020.**

**30% van het extra aanbod betreft het Brusselse S-net, nog eens 40% mikt op een versterkt voorstedelijk aanbod rond Antwerpen, Gent, Charleroi en Luik.**

### Unieke promotieaanpak vervoersplan

Om het extra aanbod bekend te maken heeft NMBS een uitgebreide campagne gevoerd. Nieuw was een online toolbox voor scholen en gemeentes die hen de mogelijkheid gaf à la carte te informeren over het aanbod. 72 gemeentes en 79 scholen hebben hiervan gebruik gemaakt.



### S-aanbod beter bekend maken

Het S-aanbod rond Brussel omvat 143 stopplaatsen, 34 Brusselse stations, 12 lijnen en meer dan 700 treinen per werkdag. Naast de traditionele publiciteit heeft NMBS actief samengewerkt met gemeentes op het S-net om het uitgebreidere aanbod beter bekend te maken.



### Vlot multimodaal dankzij City Pass voor Antwerpen en Gent

Dankzij de City Pass hebben reizigers uit Antwerpen of Gent die in en rond de stad wonen en werken voortaan één voordelig abonnement om van en naar het werk te pendelen. De City Pass combineert een netabonnement van De Lijn met een stadsabonnement van NMBS, waarmee je onbeperkt kan reizen tussen een aantal treinstations in Antwerpen of Gent.





DEPART

VERTREK

DEPART

SPOR	VERVAARDIGER	TIJD	BESTEMMING	TIJD	VERVAARDIGER	TIJD	BESTEMMING	TIJD	VERVAARDIGER	TIJD	BESTEMMING	
		11:45	Doornik Kortrijk	IC	10		11:57	Brussel-Noord Relsi	S10	9	12:12	Londen Bank
SZ	12	11:45	Nijvel Charleroi-Zuid	IC	20		11:57	Mechelen Antwerpen-C	IC	19		Nijvel Doornik
IC	10	11:48	Bru-Schauman Dillignies	SB	12		12:00	Nijvel	S1	21		Nijvel Charleroi-Zuid
IC	1	11:48	Relsi Gent-Si-P	IC	11		12:00	Leuven	S7	18		Charleroi Airport Londen
S1	2	11:50	Mechelen Antwerpen-C	IC	20		12:02	Halle	S7	17		Brussel-Charleroi
IC	1	11:51	Antwerpen-P Blakenberg	IC	17		12:03	Moeskroen	S15	14		Brussel-Charleroi
IC	12	11:51	Antwerpen-P	IC	16		12:03	Mechelen Antwerpen-C	IC	20		Brussel-Charleroi
IC	12	11:52	Antwerpen-C	IC	16		12:06	Thurnhout	S8	8		Brussel-Charleroi
S3		11:53	Antwerpen-Relsi	IC	21		12:06	Brussel	S16	16		Brussel-Charleroi
IC		11:55	Antwerpen-Brussel	IC	21		12:09	Brussel	S16	16		Brussel-Charleroi
IC		11:58	Antwerpen-Brussel	IC	21		12:09	Brussel	S16	16		Brussel-Charleroi



## Tevreden klanten altijd en overal

2

### Geïntegreerde aanpak voor kwaliteitsvolle reizigersinformatie

Duidelijke, coherente en snelle informatie over het treinverkeer staat hoog op het prioriteitenlijstje, en vereist een nauwgezet samenspel van heel wat medewerkers. Dimitri zorgt ervoor dat de reizigers op onze site en app alle nuttige informatie vinden. Juan verzekert dat die site makkelijk bruikbaar is op alle mobiele dragers. Bjorn werkt aan een IT-oplossing voor het leveren van coherente info op alle kanalen. Ilse zorgt voor goed geïnformeerde reizigers in de trein en Christophe coacht de stationsomroepers. Caroline coördineert het volledige project en onderstationschef Anthony ten slotte doet er alles aan om de reizigers in het station zo goed mogelijk op te vangen. Dankzij hun teamspel zullen onze reizigers voor en tijdens hun traject steeds accurate informatie krijgen, of het nu via hun smartphone is, op de schermen in het station of in de trein.

# Geïntegreerd werken aan kwaliteitsvolle reizigersinformatie

Reizigersinformatie is van cruciaal belang in onze dienstverlening. We willen onze reizigers coherente, correcte en begrijpelijke informatie aanbieden, voor de reis en tijdens de reis. In normale omstandigheden, maar meer nog bij verstoord verkeer. Onze projecten om de informatie te verbeteren, betreffen al onze informatiekkanalen: de infoschermen en omroepsystemen in de treinen en de stations, de website, de NMBS- app en onze sociale media-accounts maar ook de gele affiches met de dienstregeling in de stations. Uiteraard is eveneens een belangrijke taak weggelegd voor alle medewerkers betrokken bij de informatieketting, die we sensibiliseren om hun informatie steeds begrijpelijk en praktisch te formuleren.

## De juiste informatie op het juiste moment

Onze projecten om de reizigersinformatie te verbeteren, moeten ertoe leiden dat onze reizigers altijd en overal dezelfde kwaliteitsvolle informatie krijgen. Daarvoor werken we op diverse fronten: we nemen de informatie zelf onder de loep om na te gaan of ze correct, relevant en duidelijk is, we kijken naar de informatiedoorstroming, we zoeken naar betere tools en meer eenvoudige werkmethodes voor de medewerkers, we streven naar een integratie van de systemen en applicaties

die de informatie aanleveren en we sleutelen aan de informatiemedia.

Een in 2017 opgericht team Reizigersinformatie moet heel dit complexe verbeteringsproces sturen. Het team heeft een roadmap met concrete acties uitgewerkt en al in hetzelfde jaar hebben we de reizigers een aantal verbeteringen kunnen aanbieden en zijn nieuwe projecten opgestart.

**Correcte reizigersinformatie geven, behelst de optimale aansturing en begeleiding van een hele reeks medewerkers: de infoverantwoordelijken bij de verkeersleiding, de omroepers in de seinhuizen, de onderstationschefs, de loketbediendes, de treinbegeleiders, de online-teams en het contact center voor onze klanten.**



## Onze klanten beter informeren

### In het station

#### Duidelijke aankondigingen via het omroepsysteem

We rusten alle stations uit met het geïnformateerde omroepsysteem EMMA tegen begin 2018.

Zo krijgt de reiziger overal dezelfde, duidelijke en verstaanbare informatie. In de loop van 2018 herwerken we de boodschappen die omgeroepen worden, en zullen we meer reisadvies geven bij verstoord treinverkeer, evenals de positie van het eersteklasrijtuig.

#### Beter leesbare gele affiches

Sinds eind 2017 hebben de nog steeds veel geraadpleegde gele affiches met de dienstregeling een nieuwe, meer duidelijke en leesbare opmaak gekregen.

#### Verbeterde communicatie via de infoschermen

We verbeteren de realtime info en de werfinfo en geven meer reisadvies bij verstoord verkeer.

#### Betere infotools voor de stationsmedewerkers

Onderstationschefs en loketbedienden kunnen de reizigers nu beter informeren dankzij meer gedetailleerde realtime info die ze voortaan kunnen opvragen via hun tablet of PC.

### In de trein

#### Infoschermen in de treinen

De Desiro-motorstellen beschikken over grote infoschermen, die we ook in de nieuwe M7-dubbeldekkers voorzien hebben. Dankzij softwarevernieuwing kunnen ze meer types info weergeven.

Naast basisinfo zoals de rijtuigklas, de weergave van alle haltes en de volledige naam van de stations, krijgen reizigers in real time updates bij verstoord treinverkeer en info over aansluitingen. De schermen geven nu ook info over diensten en faciliteiten in de stations, evenementen, promoties en jobs.

#### Info via de treinbegeleider

Het boordpersoneel blijft een belangrijke informatiebron. Via hun tablet kunnen de treinbegeleiders onmiddellijk nuttige informatie opvragen over werken of verstoord verkeer (mei 2018).

### Online

#### Steeds op de hoogte via onze app, website en social media

Op diverse vlakken werken we aan verbetering van het online-informatieaanbod. Voor 2018 worden stapsgewijs diverse vernieuwingen ingevoerd. De klant zal verbeterde realtime info bekomen in verband met werken, de reden van vertraging zien en reisadvies krijgen bij storingen. Hij zal ook per trein kunnen nagaan waar er plaats is voor fietsen, of waar de eerste klas en de stopcontacten zich bevinden. Daarbovenop komt nog alle info over de stations, evenementen, promoties en meer.

In de loop van 2018 komt er een digitale, interactieve netkaart met de realtime locatie van elke trein.





## Station Experience voor een optimale klantenervaring in de stations

Nette stations waar de klant vlot zijn weg vindt, met correcte, duidelijke informatie en goede basisvoorzieningen zonder defecten, dat is de doelstelling van het project Station Experience. Van belang is dat alle actoren in een station op dezelfde golflengte zitten en samen vooruit willen. Sébastien zorgt ervoor dat de nieuwe aanpak in alle stations wordt doorgevoerd. Silke signaleert alle mankementjes vanuit het oog van de klant voor proefstation Leuven, Jo staat in voor uniforme bewegwijzering bij werken, Evi volgt het project op voor het station Brussels Airport-Zaventem. Jan stroomlijnt de communicatie over mogelijke problemen in het station. Natasha verzorgt de personeelsopleidingen en Dimitri superviseert de investeringen in de stations en onthaalinfrastructuur. Samen gaan ze voor een optimaal onthaal.

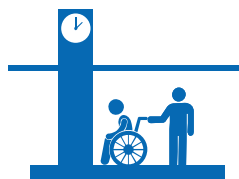
# Optimale klantenervaring in de stations

Een goede klantenervaring in de stations begint bij een onthaalvriendelijke infrastructuur waar je als reiziger gemakkelijk je weg in vindt en die multimodaal is ontworpen, met voldoende parkings en fietsenstallingen en de nabijheid van regionaal openbaar vervoer. NMBS investeert voortaan vooral in functionele stations die het comfort van de reiziger verbeteren, met specifieke aandacht voor personen met beperkte mobiliteit. Daarbij gaat veel aandacht naar de verhoging van perrons en de toegankelijkheid.

## 1. Optimale toegankelijkheid

Reizigers met beperkte mobiliteit kunnen in 132 stations rekenen op assistentie, mits ze deze 24 uur vooraf reserveren.

In 41 stations kan nu zelfs tot drie uur voor het vertrek gereserveerd worden, een verdubbeling tegenover 2016. Twee derde van de reizigers met beperkte mobiliteit heeft baat bij deze maatregel. We hebben eveneens de normen verhoogd om te spreken van een integraal toegankelijk station. Alle perrons moeten hoog zijn (75 cm), autonoom toegankelijk en beschikken over podotactiele geleidelijnen. Er is een aangepaste ticketautomaat aanwezig. Momenteel beantwoorden 64 stations aan die criteria.



## 132 stations met assistentie

41 met reservering 3u vooraf  
91 met reservering 24u vooraf

## 2. Multimodaal

NMBS blijft haar multimodale visie trouw. Het aantal parkeerplaatsen bedraagt nu 70.943, een toename met 7.012 plaatsen. Fietsers beschikken nu in totaal over 98.634 stallingen, 3.937 meer dan in 2016. Samen met partners investeren we voort in deelmobiliteit (Blue-bike en Cambio). Ook fietspunten bieden een toegevoegde waarde.



## 53 fietspunten



## 49 Blue-bike stations



## 64 Cambio-auto's

(300 deelauto's)

## 3. Vlot door het station

Door verbouwingen, vernieuwingen en wijzigingen is de bewegwijzering in bepaalde stations niet langer aangepast. We hebben een **nieuwe bewegwijzering** ontworpen, die begrijpelijker en functioneler is. Zij zal stapsgewijs worden ingevoerd in de grootste stations en bij vernieuwing of nieuwbouw. Uiteraard werd ze eerst getest bij onze reizigers om na te gaan of ze duidelijk en begrijpelijk was.



In 2018-2022 komen er 25 integraal toegankelijke stations bij, evenals 10.000 parkeerplaatsen en fietsenstallingen.

#### 4. Wifi in de grote stations

In de loop van 2018 zal NMBS de 27 drukste stations uitrusten met gratis wifi. NMBS wil dat dan in alle publiek toegankelijke zones een performante internettoegang beschikbaar is.

#### 5. Standaardaanpak voor functionele en klantgerichte stations

Voor de kleinere stations (minder dan 10.000 opstappende reizigers per week) hebben we een standaardconcept uitgewerkt dat bepaalt welke uitrusting aanwezig moet zijn. Dit concept is tot stand gekomen na intens overleg en onderzoek bij onze klanten en belanghebbenden. De inzichten kunnen ook bij grotere stations toegepast worden.

#### 6. Concessies met meerwaarde voor de reiziger

Het aanbod van winkels en diensten in stations bouwen we uit met de behoeften van onze reizigers als uitgangspunt: we streven naar een interessant dienstenaanbod, zoals coworkingruimtes, crèches of een business center. 102 stations tellen samen 424 concessies. Brussel-Zuid beschikt met 71 concessies over het meest uitgebreide commerciële aanbod.

## Standaardstation: de essentie van wat onze reizigers belangrijk vinden

Grote luifel

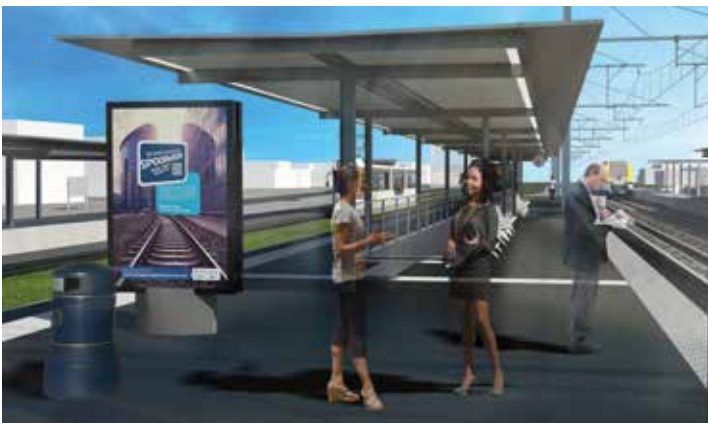
Goede verlichting

Infoscherm

Klok

Verkoopautomaat

Gele affiches



Brede, ruime perrons met effen bevloering

Aangename, ruime en transparante schuilhuisjes

Overdekte fietsenstallingen en parkeerplaatsen

## Overzicht stationsprojecten

### Nieuwe en vernieuwde stations

In 2017 werkten we verder aan de transformatie van Brussel-Noord en Gent-Sint-Pieters en aan de bouw van het nieuwe station van Bergen. In Namen krijgt het multimodale deel van het station vorm. Station en stationsomgeving van Oostende zijn zo goed als afgewerkt.

In Mechelen zal in de loop van 2018 aan de bouw van het nieuwe station begonnen worden. Op de lijst met projecten valt het station van Fleurus aan te stippen, dat met het oog op een groter aantal reizigers naar de luchthaven van Charleroi uitgebreid en vernieuwd zal worden.

### Meer parkings voor fietsen en auto's

Op diverse plaatsen hebben we nieuwe parkings in dienst genomen, waaronder Louvain-La-Neuve en Aarschot. In Gent-Sint-Pieters werden 3.000 extra fietsenstallingen geopend. Over heel het land zijn verder projecten gepland voor de uitbreiding van fiets- en autoparkings: Andenne, Anderlecht, Boortmeerbeek, Braine-Alliance, Eigenbrakel, Ede, Erembodegem, Gembloux, Hemiksem, Ingelmunster, Jette, Kapelle-Op-Den-Bos, Lustin, Schoonaarde, Tongeren, Waterloo, Wespelaar, Zwijndrecht.

Op diverse plaatsen zijn grote parkeergebouwen gepland, zoals in Aalst (900 plaatsen), Geraardsbergen (650), Halle (330), Mechelen (2.000), Ottignies (1.000) en Zottegem (1.100).

### Hoge en vernieuwde perrons

Over heel het land krijgen stations een betere perronuitrusting en worden de perrons verhoogd, zoals in Asse, Erembodegem, Haren-Zuid, Ieper, Ingelmunster, Lierde, Marbehan, Melle, Schoonaarde, Sint-Genesius-Rode, Torhout, Veurne en Virton.

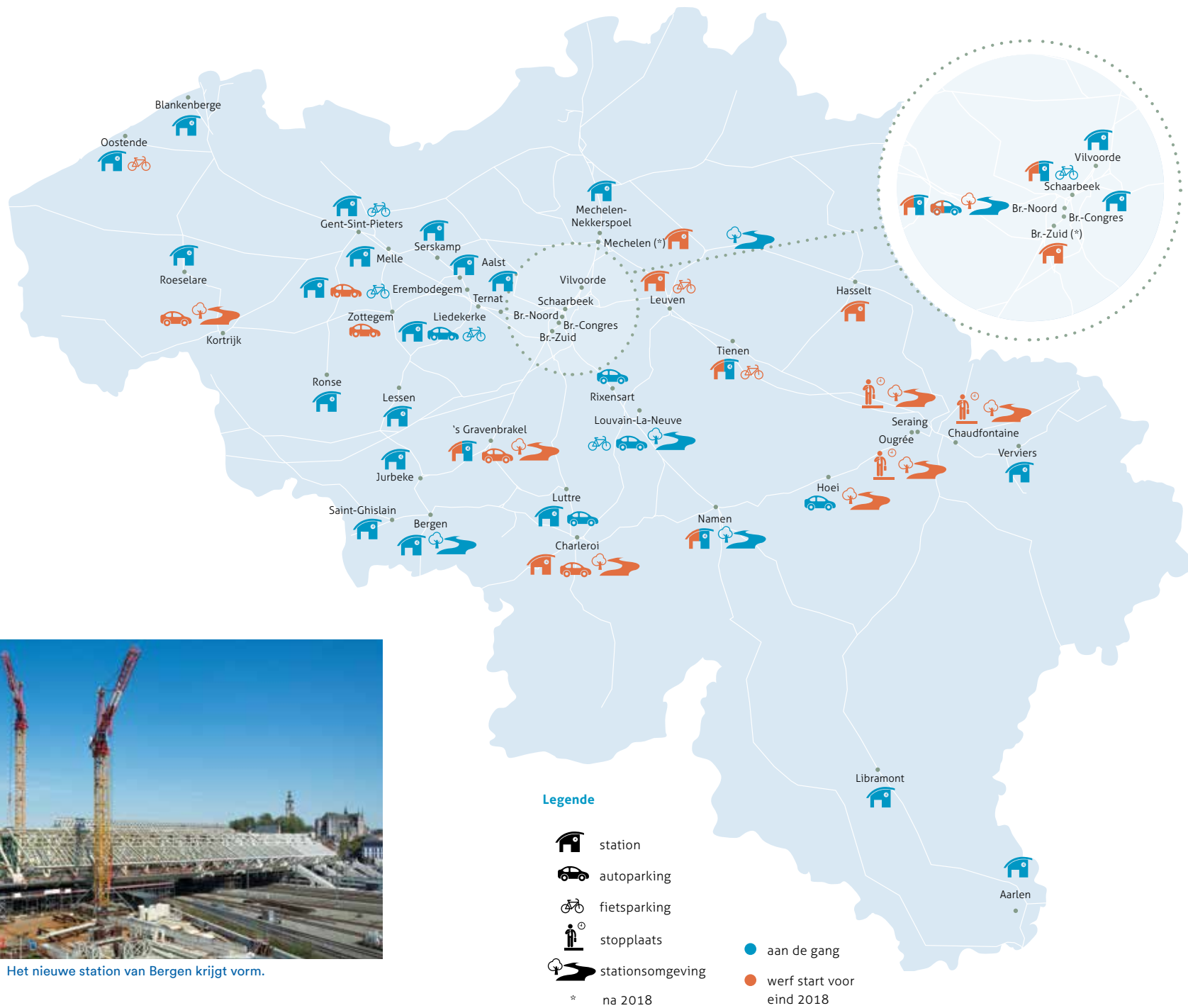
In Vilvoorde is een grondige vernieuwing van de perrons aan de gang, met inbegrip van de onderdoorgang. Die wordt ook vernieuwd in Schaarbeek, terwijl een project is uitgetekend voor Charleroi.

In het kader van het Luikse voorstadsnet heropenen we in 2018 de stations in Seraing, Ougrée en Chaudfontaine.

In Liedekerke is het station afgewerkt als onderdeel van een masterplan voor heel de omgeving. Het gebouw is mooi geïntegreerd in het landschap, met bijzondere aandacht voor toegankelijkheid en multimodaliteit.







Het nieuwe station van Bergen krijgt vorm.



De nieuwe schuilhuisjes van het station Thurn & Taxis in Brussel zijn al ontworpen volgens de principes van het standaardstation: ruim en licht, met meer zit- en steunplaatsen.



De historische stationsgebouwen van Jurbeke en Lessen zijn gerestaureerd.



Het originele stationsgebouw van Brussel-Congres is opgefrist.



Ternat kreeg een ruime, afgesloten parking en verhoogde perrons.





Eind 2018 zijn de werken aan het station van Oostende afgerond. Luifel, hal en parkeergebouw zijn al afgewerkt.



Het station van Roeselare is vernieuwd en deels herbouwd, terwijl ook de stationsomgeving wordt heraangelegd.



De pendelparking van Louvain-La-Neuve biedt plaats aan 2.200 auto's en ligt ideaal om over te stappen op het Brusselse S-net.



Station Merode wordt vernieuwd. Het station beschikt over een frequent aanbod S-treinen en biedt een vlotte overstap op het Brusselse metronet.



# Een eigentijds HR-beleid en een ondernemingscultuur gebaseerd op professionalisme, respect, ondernemerschap en samenwerking

## Naar een nieuwe ondernemingscultuur en een dynamisch HR-beleid

HR Transformatie mikt op een ambitieuze professionalisering van alle HR-diensten, gekoppeld aan consolidatie van de expertise. Kaliopi staat in voor het NMBS Business Program voor nieuwe kaderleden. Olivier wordt de HR Business Partner voor Marketing & Sales. Eve buigt zich over ondernemingscultuur, de waarden en het leadership van het bedrijf. Petra B. als head of HR is de sponsor van het project, Marielle sleutelt aan een beter onthaal van nieuwe medewerkers en Dirk wordt de HR Business Partner voor de directie Transport. Petra W. professionaliseert het HR Project management en is verantwoordelijk voor het opzetten van het HR contact en service center. Hun gezamenlijk doel: een modern en dynamisch HR-beleid uittekenen en implementeren dat zowel de medewerkers als het bedrijf klaar maakt voor morgen.

# Eigentijds HR-beleid met een ondernemingscultuur gebaseerd op 4 waarden

NMBS heeft in 2017 de basis gelegd voor een eigentijds HR-beleid en een ondernemingscultuur gericht op interne dialoog, wervend leiderschap, participatie en engagement. Die cultuur werd vertaald in vier bedrijfswaarden: professionalisme, respect, ondernemerschap en samenwerking, onze PRO'S. Zo kunnen we de noodzakelijke transformatie inzetten die nodig is om van NMBS een performant en dynamisch bedrijf te maken dat klaar staat voor haar klanten van vandaag en morgen.

## Ambitieuze, maar noodzakelijke transformatie

NMBS kan rekenen op de inzet van zeer geëngageerde en gepassioneerde medewerkers. Via een dynamisch en eigentijds HR-beleid willen we hen de middelen, de structuur en de werkomgeving bieden om efficiënt te werken en vooruitgang te boeken, zodat we onze ambities waar kunnen maken en onze klanten een optimale service kunnen bieden.

Het nieuwe HR-beleid legt de klemtoon op:

- het **scheppen van optimale voorwaarden voor de ontwikkeling, het engagement en de motivatie van onze medewerkers**, onder andere via de gepaste opleiding en begeleiding om hun vaardigheden te ontwikkelen en door hen de mogelijkheid te geven hun carrière uit te bouwen;
- de **transformatie van de bedrijfscultuur**

in functie van de ondernemingswaarden

- (PRO'S) en het valoriseren van verantwoordelijkheidszin, respect voor de engagementen en bovenal respect voor de klant;
- het uitwerken van een **mobiliserend leadership en de ondersteuning van de people managers** in het dagelijkse beheer van hun teams;
  - de **veiligheid op de werkplek en de vermindering van het aantal arbeidsongevallen**;
  - **interne dialoog en openheid**, op alle niveaus van de onderneming, en het versterken van transversale banden tussen de directies en stafdiensten;
  - een **motiverende onboarding** van nieuwe medewerkers, zodat zij onze visie, ondernemingswaarden en doelstellingen vanaf dag één in de praktijk kunnen brengen en een **versterkte employer branding** om de juiste profielen aan te trekken;
  - de **modernisering en vereenvoudiging van de HR-processen en -tools**.



## Hoe gaan we werken?

### 1. Een heldere visie en doelstellingen waar iedereen achter staat

Eind 2017 hebben we onze visie, waarden en prioritaire doelstellingen duidelijk vastgelegd. In 2018 is na een doorlichting van de HR-diensten een nieuwe opdracht geformuleerd voor Human Resources: HR moet een professioneel beleid ontwikkelen, gericht op een maximale ondersteuning van de business bij het bereiken van hun operationele en strategische doelstellingen, met specifieke aandacht voor het welzijn, het engagement en de ontwikkeling van de NMBS-medewerkers.

### 2. Onze PRO'S: mobiliserende ondernemingswaarden

Onze waarden vormen het nieuwe DNA van de medewerkers en combineren expertise, moderniteit en verandering. Die moeten tot leven komen doorheen alle projecten aangestuurd door HR, zoals het leadershipprogramma, het performance management of de onboarding van nieuwe medewerkers.

### 3. Transversale samenwerking bevorderen

Om de samenwerking te versterken zet het HR-beleid in op een betere wederzijdse kennis van de respectievelijke doelstellingen en


werkvoorwaarden van elkeen, evenals de uitwisseling van ervaringen door het opzetten van communities rond gemeenschappelijke projecten.

### 4. Duidelijke verantwoordelijkheden

Professionalisme behelst respect voor engagementen en verantwoordelijkheden. Die aspecten sturen we aan en versterken we door diverse projecten: dankzij het project Mercator hebben we de rol van de projectleiders verduidelijkt en via een nieuw systeem voor performancebeheer verscherpen we de verantwoordelijkheidszin, stimuleren de ontwikkeling en brengen we onze ondernemingswaarden in de praktijk.

### 5. Inspirerend leiding geven

We hebben resoluut gekozen voor een nieuwe ondernemingscultuur gebaseerd op dialoog, transparantie en respect. De culturele omwenteling die daarvoor nodig is, vereist mobiliserend leiderschap en om dat te ontwikkelen is een ambitieus leadershiptraject uitgetekend onder de noemer #leadingpros.

A man wearing a blue cap and a high-visibility yellow and green safety vest is working on a piece of machinery. He is smiling and looking towards the camera. The background is dark and industrial.

We motiveren en mobiliseren onze medewerkers om echte ambassadeurs van het bedrijf te worden.

## Aanwerven, diversifiëren en aandacht voor work-life balans

### Aantal medewerkers stabiliseert, aanwervingen nemen nog toe

NMBS telde op 1 januari 2018 18.002 medewerkers (voltijdse equivalenten) in vergelijking met 18.178 in het begin van 2017. Na een belangrijke vermindering van het personeelsbestand tijdens de vorige jaren, hoofdzakelijk vanwege het hoge aantal medewerkers dat met pensioen ging, stabiliseert het cijfer zich.

Het grote aantal werknemers dat met pensioen gaat en de nood aan nieuwe collega's maakt dat NMBS zeer actief blijft rekruteren. In 2017 hebben we 1.465 medewerkers (effectief) aangeworven en voor 2018 mikken we op 1.600 aanwervingen. We zoeken voornamelijk treinbestuurders, treinbegeleiders, technici, ingenieurs, architecten, aankopers, IT'ers en digitale experts. Daarvoor hebben we een wervende campagne gelanceerd, onder het motto "Passie voor de reiziger".

In een zeer concurrentiële jobmarkt haalt NMBS alles uit de kast om valabele kandidaten over de streep te trekken. Zo organiseren we Job Days

in onze werkplaatsen, een jobtrein, wedstrijden met technische scholen en infosessies voor treinbegeleiders. We versterken eveneens onze onlinestrategie. We vergroten onze aanwezigheid op sociale media zoals LinkedIn en Facebook. Daarnaast vernieuwen we onze jobsite zodat hij gebruiksvriendelijker wordt, met name voor mobiele applicaties die meer en meer in zwang zijn bij onze kandidaten. De uitdaging is immers enorm en de inzet van wezenlijk belang: enkel met de juiste mensen kunnen we onze klanten een optimale service bieden.

### Betere work-life balans

De gewenste productiviteitsverhogingen kunnen we maar bereiken als onze medewerkers fit en gemotiveerd blijven om het beste van zichzelf te geven. Om een goede work-life balans na te streven, zetten we in op telewerk voor die beroepen waar dat mogelijk is. In 2017 werd een aantal proefprojecten opgezet en geëvalueerd, met gunstige resultaten, zodat het systeem wordt uitgebreid.



Onze nieuwe aanwervingscampagne 2018 speelt in op de passie van onze medewerkers voor de reiziger.

NMBS gelooft in de rijkdom van diversiteit (gender, cultuur, generaties, opleiding...) en schuift dit uitdrukkelijk naar voor in haar bedrijfscultuur en HR-beleid. In de loop van 2018 lanceren we een nieuwe afdeling Corporate Culture & Values om een actieve diversiteitspolitiek te stimuleren en tegelijkertijd de omslag in de ondernemingscultuur aan te sturen.



## Het HR-beleid van morgen vormgeven

### Human Resources ten dienste van medewerkers en managers

Medewerkers via verschillende kanalen toegang geven tot een snelle en kwaliteitsvolle dienstverlening. People managers ondersteunen door een stimulerende en motiverende HR-aanpak. Managers persoonlijk begeleiden via hun HR Business partner. HR positioneren als een echte partner van de business om hun strategische doelstellingen waar te maken. Experten die het beleid en de services continu aanpassen en verbeteren. Processen die zoveel mogelijk worden gedigitaliseerd. Een professioneel project management om snel met de juiste oplossingen te komen.

De versnipperde HR-activiteiten en medewerkers samenbrengen in een centraal aangestuurde en performante serviceorganisatie. Dat zijn de belangrijkste krachtlijnen en uitdagingen van de reorganisatie van de HR-diensten

Terwijl we de nieuwe HR-organisatie opbouwen, leggen we alvast volgende accenten:

- een integrale aanpak van performance management gericht op inzet en verdienste, verloning, loopbaanmanagement en interne mobiliteit;
- snelheid en maatwerk in kernprocessen zoals rekrutering en interne mobiliteit;
- processen en procedures geënt op de professionele levenscyclus van de werknemer.

### Nieuwe werkplek voor 4.000 medewerkers nabij Brussel-Zuid

Efficiëntie, transversaliteit en initiatief hebben we nodig om een optimale dienst aan onze klanten te kunnen bieden. Die vragen wel om een stimulerende werkomgeving en daarom zullen we de meer dan 4.000 werknemers die momenteel op verschillende locaties rond Brussel-Zuid werken, tegen 2023 onderbrengen in één locatie, vlakbij het station Brussel-Zuid.

Een stimulerende werkomgeving kan de transversale samenwerking en dialoog een boost geven.





# Efficiënte werkmethodes

## 4

### Geïntegreerde planning voor betere opvolging treindienst

APS (Advanced Planning & Scheduling) is een nieuwe geïntegreerde applicatie voor de planning van rijdend personeel en materieel. Als IT-architect vertaalt Rob de vragen van de gebruikers naar de IT-vereisten. Emmanuel begeleidt de toekomstige integratie van de planning voor onderhoud en schoonmaak van de treinen. Dries analyseert de behoeften voor de personeelsplanning, vooral de treinbegeleiders. Wim staat in voor de algehele coördinatie en Elvira brengt haar ervaring in als planner van het materieel en de treinbestuurders. Anna beheert het raamcontract met de leverancier, terwijl Vincent de impact van APS bestudeert voor onderstationschefs en rangeerders. Hun goede samenwerking zal leiden tot een optimalere treindienst: met APS zal het juiste personeel en het juiste materieel op het gepaste moment op de juiste plaats efficiënt worden ingepland.

# Efficiënte tools en werkmethodes voor een kwalitatieve service aan de klant

Moderniseren en de performantie verhogen, vereist aangepaste werkmiddelen, methodes en processen. We zullen daarom de komende jaren op diverse fronten investeren en vernieuwen. We blijven alles op alles zetten om de prestaties van de werkplaatsen voor het onderhoud van de treinen te verbeteren, onder andere door gloednieuwe werkplaatsen te bouwen. Maar ook door het onderhoudsproces zelf te optimaliseren. Daarnaast willen we nog sterk vooruitgaan inzake digitalisering, via nieuwe toepassingen voor de reizigers, nieuwe tools en applicaties voor onze medewerkers en informatisering van bepaalde bedrijfsprocessen.

## Digitale roadmap

Met de digitale roadmap willen we de komende jaren naar de hoogste versnelling schakelen voor de inzet van informaticatools en toepassingen. Het is een transformatie die doorheen alle activiteiten loopt en waarvan de verbeteringen rechtstreeks of onrechtstreeks de reiziger zullen ten goede komen.

**Digitalisering uit zich onder andere in de aankoop van 6.000 smartwatches (treinbegeleiders), 7.000 tablets (treinbestuurders) en 13.500 smartphones (beide).**

## Rechtstreekse verbeteringen voor de reiziger



### Het automatisch omroepsysteem in de stations (EMMA).

In Vlaanderen en Brussel-Zuid is EMMA actief sinds eind 2017, de overige stations zullen volgen begin 2018.

Voordeel: de informatie is beter te begrijpen en wordt overal op dezelfde manier gebracht.



### Nieuwe informatieschermen in nieuwe en gerenoveerde treinen.

Voordeel: info over realtime vertraging, aansluitingen in het volgende station, aansluitingen op tram en bus, faciliteiten in het volgende station en commerciële info;



**Een digitale kaart** die aangeeft waar een trein zich bevindt is in voorbereiding voor midden 2018.

Voordeel: de reiziger krijgt een beter idee van de realtime positie en het reisverloop van zijn trein, en meer info.



**Een nieuwe website** voor midden 2018.

Voordeel: makkelijker online aankopen van een treinticket, responsive, gebruiksvriendelijker, met beter gestructureerde informatie en nog eenvoudiger te gebruiken.



Dankzij hun nieuwe smartphone MIA hebben de onderstationschefs vlot toegang tot applicaties voor realtime info en kunnen ze de reizigers in de stations efficiënter informeren.



APS zal op termijn diverse applicaties voor planning integreren. De uitrol verloopt in fasen tot 2021. Eerst komt de planning van het boordpersoneel aan bod.

## Efficiënte tools

**Nieuwe tablets, smartphones en smartwatches** voor treinbestuurders en treinbegeleiders tegen eind 2018.

Voordeel: meerdere kanalen om informatie te ontvangen en door te geven voor efficiëntere communicatie, met de reiziger en met de collega's betrokken bij het treinverkeer.

**Tablets** voor alle personeel in de werkplaatsen.

Voordeel: snellere en eenvoudiger communicatie en hulpmiddel voor een efficiëntere planning en opvolging van het werk.

**Smartphone MIA** is een performante tool voor onderstationschefs, met toegang tot applicaties voor realtime info met betrekking tot de treindienst, maar ook bv. voor het nakijken van reserveringen voor assistentie door personen met beperkte mobiliteit. In 2017 werden al 350 personeelsleden uitgerust.

Voordeel: reizigers in het station krijgen sneller concrete en accuratere informatie van de onderstationschefs.

## Efficiënte processen

Dagelijks rijden er meer dan 4.000 treinen op ons net en achter elke trein schuilt een complexe puzzel: de treinbestuurder en de treinbegeleider(s) moeten op de juiste plaats en op het juiste moment beschikbaar zijn, net als het materieel. Elke schakel in de treindienst moet dus minutieus gepland worden. **APS (Advanced Planning and Scheduling)** zal die planning optimaliseren en de verschillende bestaande tools integreren in één systeem.

APS houdt rekening met de **noden van de reiziger, het bedrijf en de medewerkers:**

- We zullen sneller kunnen inspelen op de behoeften van de reizigers. Bijvoorbeeld door het aantal zitplaatsen beter af te stemmen op de vraag.
- We kunnen efficiënter werken, omdat de digitalisering en integratie in één planningstool een betere informatie-uitwisseling binnen NMBS en met Infrabel mogelijk maakt.
- We kunnen beter rekening houden met de persoonlijke voorkeuren van de medewerkers, wat een gunstige invloed heeft op hun tevredenheid en motivatie.



### Betrouwbaarder rijden dankzij transversaal fleet management

Fleet management is een nieuwe aanpak waarbij de betrouwbaarheid van een bepaald type trein, in dit geval de Desiro-motorstellen, door een ploeg met alle nodige specialisten gezamenlijk en rigoueus wordt opgevolgd. Nicolas volgt onderhoud en depannage van de Desiro's op in de tractiewerkplaats van Charleroi, Sabine beheert de levering van onderdelen, Yann analyseert de oorzaken van de incidenten om frequente problemen te verhinderen, Georges leidt de ploeg in goede banen, Johan is dan weer gespecialiseerd in de technische aspecten van de trein, Pierre-Jean beheert de Helpdesk voor assistentie bij problemen tijdens de ritten en Geoffroy verzekert de 'return on experience' om structureel te verbeteren. Hun samenwerking moet de betrouwbaarheid van het treintype dat ze opvolgen op peil houden of zo nodig verhogen, zodat finaal de treinen stipter kunnen rijden.

## Doordacht en efficiënt onderhoud voor bedrijfszekere en veilige treinen

Onze maatregelen om het onderhoud nog efficiënter aan te pakken, lonen. De beschikbaarheid van het materieel is licht gestegen tot 84,3% eind 2017 (84,1% het jaar voordien). Dankzij die continue verbetering kunnen we meer zitplaatsen aanbieden en dus het comfort van onze reizigers verbeteren. Het aandeel van materieelpannes in het aantal minuten vertraging bedraagt 24%, iets meer dan in 2016 (23%), maar heel wat lager dan de gemiddeld 29% van voorgaande jaren.

### 6 maatregelen voor beter onderhoud

1

#### **Fleet Managers volgen hun treinen op**

Via Fleet Management volgen transversale ploegen onder leiding van een Fleet Manager een welbepaald treintype nauwgezet op voor een optimaal onderhoud. Ze kunnen verbeteringen doorvoeren voor alle aspecten verbonden aan hun trein: aankoop onderdelen, herstelling, onderhoud en werkprocessen.

2

#### **Specialisatie en kwaliteit**

De huidige treinen vereisen meer specialisatie. Medewerkers zullen zich nog meer toeleggen op bijvoorbeeld opleiding, software of elektronica. De kwaliteitsopvolging van het werk verhogen we onder andere door alle medewerkers met tablets uit te rusten. Zo krijgen we een duidelijker beeld van de status van het onderhoud, terwijl de medewerker zelf doelgerichter kan werken.

3

#### **Telemetrie voor preventief onderhoud**

Via telemetrie geeft een boordcomputer in real time data door die de werkplaatsen gebruiken voor hun werkvoorbereiding, correctief onderhoud, vertraginganalyse en probleemanalyse. Momenteel beschikken alle Desiro's hierover (30% van het materieelpark), de komende jaren worden ook de locomotieven T18 uitgerust en de motorstellen MR96 en motorwagens MW41. Ook de nieuwe M7-rijtuigen hebben boordapparatuur voor telemetrie, zodat 80% van het park in 2023 uitgerust zal zijn.

Foto: de extra lange werkhal in de nagelnieuwe werkplaats van Kinkempois, die geopend is in het voorjaar van 2018, maakt sneller onderhoud van lange treinen mogelijk omdat er geen tijdrovende ontkoppelingen moeten gebeuren.





## 4

### **Aangepaste organisatie voor snel onderhoud**

Om reizigerspieken efficiënt op te vangen met de beschikbare treinen gaan we ze vóór en na die pieken in de werkplaats binnenrijden voor onderhoud. Dat zal kort en snel moeten gebeuren (vier uur) en op regelmatige basis (bijvoorbeeld om de tien dagen). Zo kunnen we meer technische problemen oplossen zonder een trein buiten dienst te nemen.

## 5

### **Uitbreiding helpdesk**

Een helpdesk Materieel staat 24/24u ter beschikking om treinbestuurders en technici bij te staan voor een snellere en betere analyse van noodsituaties. Zo vermijden we dat een trein in panne langer dan nodig een spoor blokkeert en andere treinen vertraging geeft. De helpdesk wordt vanaf 2018 nog uitgebreid met extra mankracht.

## 6

### **Modernisering en standaardisering materieelpark**

Oudere treinen hebben meer te kampen met pannes, verjonging van het park leidt dan ook tot een hogere bedrijfszekerheid. Momenteel is de gemiddelde leeftijd van onze treinen 22,4 jaar, wat zal zakken naar 19 jaar in 2023 door de instroom van de M7-dubbeldekkers. Ook modernisering draagt hiertoe bij. In 2017 waren 105 van 139 Break-motorstellen MR80 vernieuwd, alle 51 Sprinters (MR86) en 5 van 44 vierledige motorstellen MR75. Daarnaast streven we naar meer standaardisering, wat eveneens heel wat voordelen biedt voor het onderhoud (kennis diverse treintypes, uitrusting, wisselstukken...). Van de 11 treintypes die nu nog rijden, gaan we naar 8 types in 2023.



22

# Een financieel gezonde onderneming met ambitie om te groeien

## Investeren in de treinen van morgen

NMBS investeert fors in nieuw rollend materieel. Vooraleer we de M7-dubbeldekstreinen commercieel in dienst kunnen nemen, moeten nog heel wat functionele aspecten uitgewerkt worden. Francis zorgt ervoor dat op de infoschermen de meest relevante info voor de reizigers komt, Ignace en Jan V. werken de opleidingen voor de treinbestuurders en treinbegeleiders uit en Marijke waakt over de wensen van de reizigers inzake uitrusting en comfort. Jan B. controleert de kwaliteit van de materialen bij de toeleveranciers en Maarten verifieert of de treinen beantwoorden aan het lastenboek. Pieter buigt zich over de opleidingen voor de werkplaatsen en Olivier plant waar de treinen zullen rijden. Samen met hun collega's zorgen ze ervoor dat onze reizigers binnenkort in optimaal comfort kunnen rijden en meer zitplaatsen krijgen.

# Financieel gezond, klantgericht investeren

De commerciële resultaten en aanhoudende productiviteitsverbeteringen geven mooie jaarresultaten. NMBS legt vastberaden de basis voor modernisering in alle domeinen. Het aantal binnenlandse reizigers stijgt met 3,6%. We verdubbelen het operationeel resultaat tot 77,3 miljoen euro en de economische schuld daalt. We besteden 635,4 miljoen euro aan investeringen in dienstverlening aan de reiziger.

## Een financieel gezond bedrijf

NMBS verdubbelt haar cash recurrente ebitda, die van 33,4 miljoen naar 77,3 miljoen euro gaat. Het resultaat danken we in de eerste plaats aan de stijging van het aantal reizigers.

De groei manifesteert zich vrijwel in alle producten en reizigerssegmenten: het aantal abonnementen blijft groeien en de vrijetijdsverplaatsingen kennen veel succes. Dat leidt tot een verhoging van de bezettingsgraad van de treinen, met name tijdens de daluren, wat belangrijk is voor de rendabiliteit van de onderneming. Net zoals tijdens de afgelopen jaren, dragen de permanente productiviteitsinspanningen

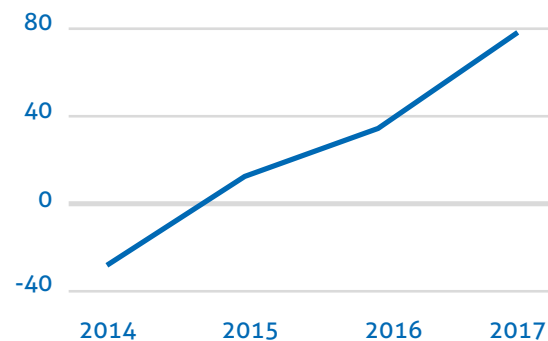
eveneens bij tot de verbetering van het operationele resultaat van NMBS.

De bedrijfsinkomsten zijn gestegen met 3,7% tot 2,458 miljard euro (2,371 miljard in 2016). De bedrijfskosten bereikten 2,381 miljard euro (ten opzichte van 2,338 miljard in 2016), een stijging met 1,9 procent, onder het gemiddelde inflatiecijfer van 2,13 procent in 2017.

De interne efficiëntiewinsten compenseerden voor een groot deel de impact van de loonindexering en andere lasten, waaronder de infrastructuurheffing, alsook de natuurlijke verhogingen van de directe kosten die verbonden zijn aan de groei van het verkeer.

De economische schuld is dankzij het fors verbeterde operationele resultaat met bijna 150 miljoen euro gedaald tot 2,483 miljard euro.

**Evolutie ebitda**  
(cash recurrent, miljoen €)



## Investeren voor de klanten van morgen

Het investeringsplan voor de komende vijf jaar (2018 – 2022) plant maar liefst **3,2 miljard euro** aan investeringen, toegespitst op onze drie basisactiviteiten en gericht op concrete verbeteringen voor onze reizigers.



**62%**

Het grootste deel van de investeringen, ruim 2 miljard euro, gaat naar **rollend materieel**: de aankoop van nieuw materieel, voornamelijk M7-rijtuigen en nieuwe locomotieven, de installatie van veiligheidsuitrustingen (ETCS) en de renovatie van bestaand materieel.



**20%**

Ruim 0,6 miljard euro is voorzien voor het reizigersonthaal in **de stations**, met extra aandacht voor de verhoging van de perrons.



**10%**

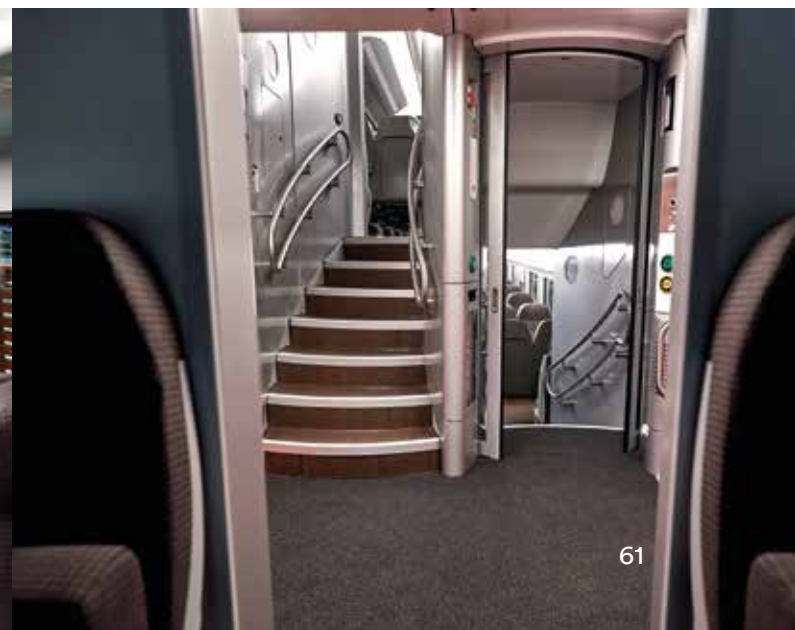
Bijna 0,35 miljard euro wordt geïnvesteerd in de **werkplaatsen en dienstgebouwen** om zo performanter te kunnen werken. Nieuwe werkplaatsen openen in Kinkempois bij Luik (2018) en Melle (2018), terwijl we eveneens investeren in nieuwe werkloodsen in Oostende (2019-2021) en Hasselt (2018).



**8%**

Ten slotte is er 0,25 miljard euro voorzien voor de **digitalisering** (ten dienste van de reizigers maar ook voor interne werkprocessen) en de exploitatie van het treinverkeer.

Het interieur (tweede klas) van het allereerste M7-rijtuig was eind 2017 zo goed als afgewerkt in de werkplaats van Bombardier.



# Investeren in duurzaamheid

Voor de komende vijf jaar heeft NMBS scherpe doelstellingen geformuleerd om in haar werking de zorg voor het leefmilieu stevig te verankeren. Zo geven wij niet alleen onze mobiliteit meer zuurstof, maar dragen we samen in alle opzichten bij aan een duurzame samenleving. NMBS focust op acties die de grootste winst opleveren voor het milieu.

We richten ons voor de periode 2017-2022 op zes domeinen.



## Beperken en sorteren van afval

- Meer gescheiden afvalverwijdering
- Minder afval produceren

Doelstelling: kantoorafval -10%



## Streven naar rationeel waterverbruik

- Minder leidingwater verbruiken
- Meer regenwater benutten

Doelstelling: verbruik leidingwater -10%



## Lagere consumptie van verbruiksgoederen

- Papierverbruik verminderen
- Doelstelling: papierverbruik -50%

- Analyse milieuschadelijke verbruiksgoederen

Doelstelling: afschaffen individuele printers



## Energie-efficiëntie verhogen en uitstoot van CO<sub>2</sub> beperken

### Energieverbruik treinen

- Zuiniger rijden en besparen op energie

Doelstelling: energieverbruik -5%

### Energieverbruik gebouwen

- Overschakelen op LED-verlichting
- Onze gebouwen energiebesparend verwarmen

Doelstelling: energieverbruik -7%



## Bodemsanering voortzetten

- Bodemsanering verderzetten

Doelstelling: saneringsoperaties voortzetten in overeenstemming met de afgesloten conventies en regionale wetgeving

- Nieuwe vervuiling vermijden



## Geluidsoverlast tegengaan

- Stillere treinen inzetten

Doelstelling: stillere treinen op 70% van de trajecten



Een uitgebreid overzicht van onze doelstellingen, aanpak en realisaties vindt u in de brochure "Duurzaam rijden, duurzaam werken" ([nmbs.be/corporate/duurzaamheid](http://nmbs.be/corporate/duurzaamheid))

## Verwezenlijkingen en projecten

### Meer groene stroom

In 2017 hebben we 3 omvangrijke zonnepaneelinstallaties in gebruik genomen, gelegen op de werkplaats van Schaarbeek en Train World, samen goed voor een productie van 460 MWh/jaar elektriciteit. We hebben de aanbestedingen gedaan voor een grote installatie op het dak van de tractiewerkplaats van Vorst,

6 installaties op daken van werkplaatsen in Wallonië en een grote installatie in Oostende. Alles samen zouden deze zonnepanelen jaarlijks 5600 MWh produceren, goed voor 5% van het elektriciteitsverbruik van onze gebouwen.

### Bodemsanering

In 2017 ging 1,49 miljoen euro naar bodemsanering.

### ISO5001-certificaat voor energiemanagementsysteem

NMBS behaalde het ISO5001-certificaat voor het energiemanagementsysteem van de stations, de kantoren, de dienstgebouwen, de werkplaatsen en de onderhoudsposten voor het rollend materieel van NMBS.



**+0,8%**

Energieverbruik gebouwen

-0,4% verwarming  
+2,6% elektriciteit



**-3,4%**

Energieverbruik treinen



**-33%**

CO<sub>2</sub>-uitstoot treinen\*

(per reizigers-km)



**-4,8%**

Verbruik leidingwater



**41**

Stations uitgerust met LED-perronverlichting

\* Methodiek aangepast: tot 2016 berekenden we de CO<sub>2</sub>-uitstoot op basis van de cijfers van Electrabel (specifieke emissie voor de productie in België), vanaf 2017 zijn dit cijfers van FEBEG (Federatie van Belgische Electriciteits- en Gasbedrijven).



## NMBS Activiteitenverslag 2017

### Colofon

**Concept & tekst:** Bruno Van Calster

**Opmaak:** Kathleen Van Vaerenbergh

**Coördinatie foto's:** Veerle Baele

**Foto's:** DYOD (groepsfoto's),

Pascal Broze, Julien De Wilde, Eric Herchaft (Reporters) & Sébastien Adriaensen

Samuel Durt & Kathleen Van Vaerenbergh (NMBS)

### Meer info:

Bruno Van Calster

[bruno.vancalster@nmbs.be](mailto:bruno.vancalster@nmbs.be)

**Pers:** [pers@nmbs.be](mailto:pers@nmbs.be)

### Verantwoordelijke uitgever:

Fanny Bouillon,

NMBS Corporate Communication,

Hallepoortlaan 40, 1060 Brussel

Mei 2018