



# NMBS in 2021

## Kerncijfers en realisaties

Onderweg.  
Naar beter.





Jean-Philippe en zijn dochter.  
Onderweg.  
Naar gedeelde pret.

## Inhoud

- 4 Woord van de CEO
- 6 Executive Committee
- 7 Raad van bestuur
- 8 Belangrijke gebeurtenissen
- 10 Financiële kerncijfers
- 13 Operationele kerncijfers
- 14 Strategie
- 16 Terugblik op 2021
- 22 Sociaal verantwoord ondernemen
- 25 Openbaardienstcontract
- 26 De trein in de kijker

### Coördinatie

Martine Maelschalck, Denis Bastin, Pascale Heesterbeek, Bruno Van Calster

### Foto's

Fabienne Mahieu, Filip Steppe (coördinatie), Alexander Debrabandere, Gregory de Leeuw, David Plas, Antoine Rassart, Lieven Van Assche, bpost, Konekt, Artsen Zonder Grenzen, MIVB, Adobe Stock

### Opmaak

Samuel Durt

### Verantwoordelijke uitgever

Jihane Annane  
Corporate Communication NMBS  
Hallepoortlaan 40  
1060 Brussel

April 2022

## Woord van de CEO

2021 was een uitdagend jaar. In de context van de aanhoudende gezondheids crisis is NMBS haar cruciale rol in de mobiliteit van ons land blijven spelen én zijn onze medewerkers voortdurend blijven doorwerken.

We zijn nu eenmaal toegewijd aan onze opdracht van openbare dienst. Net daarom zijn we het afgelopen jaar ook blijven inzetten op een maximaal treinaanbod en investeerden we in nieuw treinmaterieel, de verdere omvorming van stations tot multimodale, integraal toegankelijke knooppunten, en een doorgedreven digitalisering van de realtime informatie en van de verkoopkanalen. Deze investeringen moeten niet alleen de bestaande klanten doen terugkeren, maar ook nieuwe klanten aantrekken: horizon 2032 rekt NMBS op 40% meer vrijetijdreizigers en 25% meer woon-werkabonnees.

Om haar ambities te verwezenlijken heeft NMBS ook in 2021 alles in het werk gesteld om massaal aan te werven; 1.200 nieuwe medewerkers gingen bij ons aan de slag. Ook in 2022 zoeken we opnieuw veel collega's: we mikken op 1.300 nieuwe medewerkers. We focussen op diversiteit en een inclusieve bedrijfscultuur, zodat iedereen zich thuis kan voelen bij NMBS.

We moeten daarbij rekening houden met de context van vandaag. Klimaatkwesities en duurzaamheid staan bovenaan de agenda.

NMBS wil de trein – als veilig, duurzaam en comfortabel vervoermiddel bij uitstek - nadrukkelijk op de kaart zetten om de klimaatdoelstellingen te helpen halen en de noodzakelijke modal shift waar te maken. De trein moet opnieuw vanzelfsprekend zijn, zowel voor verplaatsingen naar werk of school, als in de vrije tijd.

Het aantal vrijetijdreizigers lag tijdens sommige weekends in 2021 al boven het niveau van 2019. Kortom, wanneer de maatregelen versoepelden, kwam de klant terug, en dat schept vertrouwen.

De impact van de coronacrisis was door het verplichte thuiswerk vooral voelbaar op weekdagen, en steeds nauw verbonden met een verstrenging of versoepeling van de covid-maatregelen. Op dit moment bedraagt het aantal reizigers opnieuw zo'n 80 procent van het aantal van voor de coronacrisis (in vergelijking met iets meer dan 60% eind 2021). Telewerk wordt overigens de nieuwe standaard. NMBS lanceert daarom in de loop van 2022 flexibele abonnementen om telewerkers een op maat gesneden aantrekkelijke vervoersoplossing aan te bieden.

Deze moeilijke context heeft onze financiële resultaten onder druk gezet, ook al komt de federale overheid ons gedeeltelijk tegemoet.

In 2021 nam de regering een belangrijke beslissing om van NMBS voor tien jaar de enige operator te maken voor het nationaal reizigersverkeer per spoor belast met de openbare dienst. Op 26 november publiceerde het Publicatieblad van de EU de intentie van de regering om het openbaredienstcontract rechtstreeks te gunnen aan NMBS. De ambitie van de voogdijoverheid en NMBS is om het nieuwe openbaredienstcontract voor de periode 2023-2032, met de nodige bijhorende financiële middelen in functie van de ambities, voor eind dit jaar af te sluiten.

We starten 2022 met de voorbereiding op opnieuw een moeilijk jaar op financieel vlak. Naast de impact van het telewerk wegen de forse inflatie en de piekende energiekosten zwaar door op de financiële rekeningen van NMBS.

De federale regering heeft beslist NMBS hiervoor gedeeltelijk een compensatie te geven, en dit ook nog maar voor de eerste 6 maanden van het jaar. Het ziet er echter niet naar uit dat de situatie voor de tweede jaarhelft spectaculair zal verbeteren. De kans is dus zeer reëel dat verdere steun nodig zal blijken om de opdracht van openbare dienst goed te kunnen blijven uitvoeren.



## Executive Committee\*



## Raad van bestuur\*

Thibaut Georgin, voorzitter (1)  
 Sophie Dutordoir, CEO (1b) (3)  
 Mathieu Bihet (3b)  
 Filip Boelaert (3b)  
 Martine Durez (2b) (3b)  
 Déborah Gérardon  
 Laurence Glautier (2b)  
 Laurent Lévêque (1b)  
 Eric Mercenier (3b)  
 An Poot (2b)  
 Daan Schalck (1b)  
 Dirk Sterckx (2)  
 Wouter Van Besien (3b)  
 Bart Van Camp

- (1) Voorzitter van het Benoemings- en bezoldigingscomité
- (1b) Lid van het Benoemings- en bezoldigingscomité
- (2) Voorzitter van het Auditcomité
- (2b) Lid van het Auditcomité
- (3) Voorzitter van het GEN-oriëntatiecomité
- (3b) Lid van het GEN-oriëntatiecomité



\* Op 31/12/2021.

# Belangrijke gebeurtenissen



BRUPASS Brussel en omgeving



8 maart: inspirerende vrouwen



Bezoek van de koning aan Ottignies



Nieuwe jobsite



Mogelijkheid om verse producten uit de korte keten af te halen in de stations



Moon Run voor Artsen Zonder Grenzen: 507.911 km



Kust-Express



175 jaar verbinding Parijs-Brussel + 25 jaar Thalys



Bezoek van onze CEO aan de werknemers getroffen door de overstromingen



Campagne "De Treinavonturen"



Vaccinatiecentra in verschillende stations



Imagocampagne "Onderweg. Naar beter."



Boekenruilkasten in de stations



Connecting Europe Express in België



Eerste hackathon voor studenten



Lancering Europalia "Trains & Tracks"



Climate Train



In de huid van een reiziger met beperkte mobiliteit



Samenwerking NMBS/bpost in Saint-Ghislain en Liedekerke



Proefproject voor rookvrije perrons in Mechelen



Manneken Pis in het kostuum van een treinbegeleider



Winterpret



Diversity & Inclusion Award voor originaliteit voor het project 'Wat is mijn ding?'



Partnerschap Artsen Zonder Grenzen

## Financiële kerncijfers

### Ebitda cash recurrent vóór compensatie:

€ -401,9 miljoen tegenover € -359,6 miljoen in 2020 tegenover € +85,3 miljoen in 2019

### Compensatie van de federale regering in 2021:

€ 298,9 miljoen toegezegd als compensatie voor covid voor 2021 en € 4,9 miljoen euro voor de overstromingen

### Ebitda cash recurrent na compensatie in 2021: € -98,1 miljoen

#### Cash recurrente inkomsten:

€ 1.806,6 miljoen

€ 1.806,6 miljoen (excl. compensatie voor covid en overstromingen van € 303,8 miljoen) tegenover € 2.088,0 miljoen in 2020 (excl. compensatie voor covid van € 288,0 miljoen) en € 2.611,3 miljoen in 2019 excl. overdracht van € 25 miljoen exploitatiesubsidies naar de investeringsubsidies.

Waarvan

#### Omzet reizigersvervoer:

€ 548,1 miljoen tegenover € 538,0 miljoen in 2020 en € 878,3 miljoen in 2019

#### Nationaal:

€ 507,3 miljoen tegenover € 496,5 miljoen in 2020 en € 799,9 miljoen in 2019

#### Internationaal:

€ 40,8 miljoen tegenover € 41,5 miljoen in 2020 en € 78,4 miljoen in 2019

#### Omzet andere activiteiten:

€ 267,4 miljoen tegenover € 271,1 miljoen in 2020 en € 290,6 miljoen in 2019

#### Exploitatiesubsidies vóór covid-compensatie (excl. € 303,8 miljoen compensatie voor covid en overstromingen):

€ 843,0 miljoen euro, tegenover € 1.119,1 miljoen in 2020 (excl. € 288,0 miljoen compensatie voor covid) en € 1.274,9 miljoen vóór overdracht in 2019

#### Andere producten:

€ 148,1 miljoen tegenover € 159,8 miljoen in 2020 en € 167,5 miljoen in 2019

#### Cash recurrente kosten:

€ -2.208,6 miljoen

tegenover € -2.447,6 miljoen in 2020 en € -2.526,0 miljoen in 2019

Waarvan

#### Infrastructuurvergoeding:

€ -364,9 miljoen tegenover € -660,9 miljoen in 2020 en € -707,9 miljoen in 2019

#### Personeel:

€ -1.160,9 miljoen tegenover € -1.143,4 miljoen in 2020 en € -1.138,1 miljoen in 2019

#### Tractie-energie:

€ -115,0 miljoen tegenover € -79,4 miljoen in 2020 en € -84,2 miljoen in 2019

#### Andere kosten:

€ -567,7 miljoen tegenover € -563,9 miljoen in 2020 en € -595,8 miljoen in 2019

#### Investerings:

€ 694,7 miljoen

tegenover € 628,5 miljoen in 2020 en € 604,6 miljoen in 2019

Waarvan in 2021:

#### Onthaal:

€ 146,6 miljoen

#### Rollend materieel:

€ 407,4 miljoen

#### Werkplaatsen:

€ 48,0 miljoen

#### Gebouwen en overige:

€ 12,7 miljoen

#### Process improvement & digitalisering:

€ 80,0 miljoen

#### Economische schuld:

€ 2,314 miljard

(na compensatie voor covid van € 298,9 miljoen) tegenover € 2,363 miljard in 2020 en € 2,286 miljard in 2019



Ginette en Christel  
Onderweg.  
Naar elkaar.

Dillon en Suzan  
Onderweg.  
Naar meer ontdekkingen.



## Operationele kerncijfers

### Binnenlandse reizigers:

**171,8 miljoen** tegenover 184,1 miljoen in 2020 en 253,4 miljoen in 2019

### Reizigers-km binnenlands verkeer:

**6.970** tegenover 7.397 in 2020 en 10.849 in 2019

### Internationale reizigers (Verkeer TGV Brussel-Frankrijk en IC Nederland [ICBA]) ('langeafstandstreinen' waarvoor NMBS co-vervoerder is in België):

**1,85 miljoen** tegenover 1,37 miljoen in 2020 en 3,14 miljoen in 2019

### Reizigers op doorreis door België (verkeer IC NL, TGV InOui, Thalys, Eurostar, ICE, Grensoverschrijdend [het grensoverschrijdend verkeer is gebaseerd op basis van verkoopscijfers - gezien de tellingen in 2021 afwijkend zijn]):

**7,1 miljoen** tegenover 6,7 miljoen in 2020 en 17,5 miljoen in 2019

### Treinen per weekdag:

**3.753** tegenover 3.672 in 2020 en 3.672 in 2019

### Zitplaatsen:

**347.301** tegenover 348.286 in 2020 en 350.720 in 2019

### Stations:

**555** tegenover 554 in 2020 en 554 in 2019

Waarvan er 88 autonoom toegankelijk zijn voor personen met een beperkte mobiliteit, tegenover 78 in 2020 en 71 in 2019 en 174 met verhoogde perrons (76 cm), tegenover 161 in 2020 en 151 in 2019

### Autoparkeerplaatsen:

**74.671** in 2021 tegenover 74.459 in 2020 en 73.694 in 2019

### Parkeerplaatsen voor fietsen:

**112.709** in 2021 tegenover 108.753 in 2020 en 106.987 in 2019

### Stiptheid:

**92,6%** tegenover 93,6% in 2020 en 90,4% in 2019

### ETCS:

**69%** van de treinen is uitgerust met het Europese treincontrolesysteem ETCS tegenover 62,8% in 2020 en 54,5% in 2019

### Voltijds equivalenten:

**16.738** op 31 december 2021 tegenover 17.299 op 31 december 2020 en 17.539 op 31 december 2019

### Aanwervingen:

**1.200** (1.300 in 2020 en in 2019), waarvan 26% jonger dan 26 en 13% ouder dan 50.

### Klantentevredenheid (globaal percentage):

**77%** tegenover 75,2% in 2020 en 66,7% in 2019

# Strategie

Als ruggengraat van het openbaar vervoer wil NMBS een duurzame en betrouwbare oplossing bieden voor de mobiliteit in België.

## NMBS vertrekt hierbij van haar drie kernactiviteiten:

**Haar reizigers** veilig, stipt en comfortabel per trein op hun bestemming brengen.

**Het beheren en onderhouden van treinen** op een efficiënte en doordachte manier.

**Een klantvriendelijk onthaal** in functioneel ingerichte stations garanderen.

## NMBS heeft vijf prioritaire doelstellingen bepaald:

**Veiligheid en stiptheid** voorop.

**Tevreden klanten** altijd en overal.

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

**Efficiënte werkmethodes.**

Een **financieel gezonde onderneming** met ambitie om te groeien.

## 4 waarden voor ons personeel:

### Professionalisme

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

### 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.

### Ondernemerschap

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

### Samenwerking

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





# Terugblik op 2021

## Gevolgen van de gezondheidscrisis

### Aantal reizigers

Met een totaal van 171,8 miljoen binnenlandse reizigers in 2021 bleef het aantal treinreizigers ver onder het niveau van voor de crisis.

Dat is hoofdzakelijk zo op weekdagen, wanneer vooral pendelaars de trein nemen, door het verplichte telewerk.

In het weekend, wanneer er meer vrijetijdsreizigers zijn, heeft de crisis minder invloed op het aantal. Er waren verschillende weekends in 2021 waarbij er meer reizigers waren dan in hetzelfde weekend in 2019.

### Telewerk

Ook na de crisis zullen heel wat pendelaars een aantal dagen per week blijven telewerken. Om daarop in te spelen, lanceert NMBS in de loop van 2022 flexibele treinabonnementen. Sinds juni 2021 worden deze getest bij zeven grote bedrijven en overheidsdiensten.

### Gezondheidsmaatregelen

De gezondheidsmaatregelen, waaronder ook de mondkemperplicht, werden heel 2021 lang aangehouden. NMBS opende in 2021 vaccinatiepunten in drie Brusselse stations (Brussel-Zuid, Brussel-Centraal en Jette). Daarnaast werden er testcentra geopend in Brussel-Zuid en Antwerpen-Centraal.

### Agressie

Het aantal agressies tegenover het personeel is in 2021 helaas verder gestegen. Voor elk geval van agressie dient NMBS een klacht in en stelt ze zich burgerlijke partij. NMBS hanteert hiervoor een nultolerantie. Discussies met reizigers die de gezondheidsmaatregelen niet naleven, zijn, na geschillen over vervoerbewijzen, de tweede grootste oorzaak van agressie geworden tegenover trein- en stationspersoneel.

### Treinaanbod

NMBS ging verder met de geplande uitbreiding van haar aanbod in het kader van haar Vervoersplan 2020-2023. Een groot deel van de projecten werd al in 2020 uitgevoerd. In 2021 zijn daar nog eens 250 ritten per week bijgekomen.

### Financiële cijfers

Voor het tweede jaar op rij werd NMBS geconfronteerd met een sterke daling van de inkomsten, terwijl het maximale treinaanbod gehandhaafd bleef. Desondanks investeerde NMBS meer dan 700 miljoen euro in een betere dienstverlening aan de klant.

### Stiptheid

Voor het derde jaar op rij reed meer dan negentig procent van de treinen op tijd. De gezamenlijke inspanningen van NMBS en Infrabel lonen, al moet ook rekening worden gehouden met de impact van de gezondheidscrisis.

### Tevreden reizigers

Voor het tweede jaar op rij zegt driekwart van de reizigers (77% in 2021) tevreden te zijn over de dienstverlening van NMBS. In 2019 was dat 67% en in 2018 60%.

Vergeleken met 2020 zijn meer reizigers tevreden over het treinaanbod, het comfort op de trein en de informatie in het station van vertrek.



## Overstromingen

Na de overstromingen in juli 2021 was treinverkeer onmogelijk op 25 spoorlijnen. In samenwerking met infrastructuurbeheerder Infrabel werd alles op alles gezet om het treinverkeer zo snel mogelijk te herstellen. Begin oktober werd de laatste spoorlijn, tussen Pepinster en Spa, opnieuw in dienst genomen.

De zwaarst getroffen slachtoffers konden met de Vrijkaart Solidariteit gratis gebruikmaken van het volledige net van zowel NMBS, TEC, De Lijn en MIVB.



## ‘Onderweg. Naar beter.’ In alle domeinen.

In 2020 startte NMBS met de uitwerking van een nieuwe marktstrategie om zichzelf duidelijk te positioneren en om met alle nodige middelen de toekomstige uitdagingen aan te gaan, zoals de liberalisering van het nationale reizigersvervoer, het behoud van de opdracht van openbare dienst voor een periode van 10 jaar op het volledige Belgische spoorwegnet en de nieuwe gewoontes van de klant.

Het continue verbeteren van haar dienstverlening heeft NMBS in 2021 vertaald naar een nieuwe identiteit rond de slogan ‘Onderweg. Naar Beter.’ Deze nieuwe identiteit is zichtbaar in onze stations en in onze communicatie, en werd vertaald naar een imago-campagne die eind 2021 te zien was op televisie.



### Functionele, toegankelijke en intermodale stations

In 2021 werden tien stations volledig toegankelijk gemaakt: verhoogde perrons, helling of lift voor de toegang tot elk perron, geleidelijnen, enz. In totaal zijn er nu 88 stations integraal toegankelijk.

Verspreid over 21 stations zijn er in 2021 zo'n 4.000 bijkomende fietsparkeerplaatsen gecreëerd. Vier stations kregen samen 800 bijkomende autoparkeerplaatsen.

Aan verschillende grote werven is in 2021 verder gewerkt. Het gaat onder meer om de vernieuwing van de stations van Bergen, Gent-Sint-Pieters, Mechelen en Namen.

Sinds eind november zijn de perrons in het station van Mechelen rookvrij. Het gaat om een sensibiliseringsactie. Iets waar het merendeel van de treinreiziger voorstander van is.

### Modernisering van het rollend materieel en van de werkplaatsen

Van de nieuwste rijkundigen, de M7-dubbeldekstreinen, zijn een honderdtal stuks in gebruik. In totaal werden al meer dan 700 M7-rijtuigen besteld, goed voor een investering van meer dan 2 miljard euro. De komende jaren worden ook de eerste rijkundigen verwacht die autonoom toegankelijk zijn voor reizigers met een beperkte mobiliteit.

Met de komst van de M7-rijtuigen zal het aantal plaatsen voor fietsen op de NMBS-treinen met 50% toenemen.

Het veiligheidssysteem ETCS werd in 2021 verder uitgerold: 69% van de treinen is hier al mee uitgerust (ten opzichte van 62,8% in 2020). Op die manier zit NMBS op schema om tegen eind 2023 100% van haar vloot van ETCS te voorzien.

De gemiddelde beschikbaarheidsgraad van het treinmaterieel bedroeg in 2021 85,1%. De treinen worden vaker 's nachts onderhouden. Daardoor zijn er overdag meer treinen beschikbaar, wat voor meer capaciteit zorgt.



### Digitale transitie

In februari 2021 lanceerde NMBS haar nieuwe mobiele applicatie. Zo krijgen reizigers dankzij hun 'My NMBS'-profiel automatisch de tickets te zien die het best bij hun passen. Daarnaast werd de druktebarometer MoveSafe geïntegreerd in de app. Nog op de nieuwe NMBS-app zijn de tienrittenkaarten te koop in digitaal formaat.

In 2021 werd maar liefst 80% van alle treintickets online of aan een ticketautomaat gekocht.

In dat kader nam NMBS begin 2021 de moeilijke beslissing om de loketten in 44 stations geleidelijk aan te sluiten. Belangrijke begeleidende maatregelen werden genomen om de toegankelijkheid, veiligheid en het onthaal van de reizigers te garanderen.

### Nieuwe vervoersbewijzen, op maat van de klant

Samen met MIVB, De Lijn en TEC lanceerde NMBS in 2021 de BRUPASS en BRUPASS XL. Eén enkel BRUPASS XL ticket volstaat om met de trein, tram, bus en/of metro te reizen in een uitgebreide regio van 11,5 kilometer rond de negentien Brusselse gemeenten. Met de BRUPASS of BRUPASS XL kunnen de reizigers de trein nemen in 53 stations.



### Internationale verankering

De fusie van Thalys en Eurostar, onder de naam Greenspeed, werd in 2021 concreter. Het is de bedoeling om in de loop van 2022 te kunnen starten met de fusie.

Sinds mei 2021 rijden er opnieuw nachttreinen tussen België en Oostenrijk.

Met de campagne Hello Europe zette NMBS haar 3.600 internationale bestemmingen waarvoor ze tickets verkoopt in de kijker.

### Een modern, performant en gediversifieerd HR-beleid

In 2021 heeft NMBS 1.200 nieuwe medewerkers aangeworven. Eén op de vier nieuwe medewerkers is een vrouw, één op de vier is jonger dan 26 en 13% van de medewerkers is ouder dan 55.





## Sociaal verantwoord ondernemen

Duurzaamheid zit in het DNA van NMBS. NMBS heeft een strategie voor Corporate Social Responsibility uitgewerkt, met doelstellingen gespreid over 10 jaar.

In 2021 hebben de zonnepanelen op de daken van de gebouwen van NMBS 6.283.411 kWh geproduceerd, wat overeenkomt met het verbruik van bijna 1.800 gezinnen.



Frederik  
Onderweg.  
Naar duurzamer leven.

Ahmad  
Onderweg.  
Naar innovatie.



## Openbaredienstcontract

In 2021 nam de regering een belangrijke beslissing om van NMBS voor tien jaar de enige operator te maken voor het nationaal reizigersverkeer per spoor belast met de openbare dienst. Die politieke wil moet nu vertaald worden in een openbaredienstcontract.

Dit contract zal onze opdrachten van openbare dienst herdefiniëren en actualiseren: vervoersaanbod, stations en reizigersonthaal, tarieven, rollend materieel, reizigersinformatie, preventie en veiligheid voor reizigers en personeel.

Er wordt volop onderhandeld tussen NMBS en de overheid over het nieuwe openbaredienstcontract voor de periode 2023-2032, samen met een Ondernemingsplan en een Meerjareninvesteringsplan voor tien jaar. De ambitie is het contract tegen eind 2022 af te sluiten en in voege te laten gaan.





## De trein in de kijker

In 2021 waren alle blikken op de trein gericht.

De Europese Commissie maakte van 2021 het Europees Jaar van het Spoor. Het hoogtepunt daarvan was ongetwijfeld de Connecting Europe Express. Deze trein doorkruiste maar liefst 26 Europese landen en legde daarbij bijna 20.000 kilometer af. Op 4 en 5 oktober maakte hij een tussenstop in België.

Europalia koos ervoor haar tweejaarlijks cultuurfestival te wijden aan 'Trains & Tracks'. Verschillende stations waren afgelopen jaar het decor van tal van culturele activiteiten. In Train World, het treilmuseum van NMBS, werden verschillende prestigieuze tentoonstellingen georganiseerd.

En met succes, want in 2021 verwelkomde Train World meer dan 150.000 bezoekers. Het gaat om het grootste aantal sinds de opening van het museum in 2015.



Onderweg.  
Naar 2022.

