



Ondernemingsplan 2023-2032

# Samen in actie voor een duurzame mobiliteit

Onderweg.  
Naar beter.





Op 1 januari 2023 zijn we van start gegaan met een nieuw openbare-dienstcontract voor 10 jaar, afgesloten met de overheid. Het contract sluit aan bij de doelstellingen van de Europese 'Green Deal' en beantwoordt aan de ambities van de overheid met betrekking tot het spoorvervoer.

Bij het contract hoort dit ondernemingsplan, waar we in detail de ambities en engagementen van NMBS beschrijven, evenals de financieringsperspectieven op lange termijn. Daarnaast is er nog een meerjareninvesteringsplan opgesteld, goed voor 9,2 miljard euro over de periode 2023-2032.

NMBS beschikt vanaf nu dus over een kader, concrete doelstellingen en financieringsperspectieven op de lange termijn.

Het openbare-dienstcontract komt, zoals elk contract, met rechten en plichten voor beide partijen, dus zowel voor NMBS als voor de overheid.

Wat NMBS betreft, komt dit neer op het verbeteren van ons aanbod en onze diensten, terwijl we ook 30% meer reizigers willen aantrekken tegen 2032. Terzelfdertijd werken we aan onze productiviteit, zodat we kunnen aansluiten bij de meest efficiënte Europese spoorbedrijven.

Als tegenprestatie gunt de overheid ons de opdrachten van openbare dienst voor 10 jaar, en de financiële middelen om ze uit te voeren.

De groei van het aantal reizigers gaat gepaard met de uitbreiding van het aanbod, meer autonoom toegankelijke stations, meer fietsenstallingen en parkeerplaatsen voor auto's, de vernieuwing van 50% van alle treinen en meer comfort aan boord. Ook op de agenda: de stiptheid verbeteren, de kwaliteit van de reizigersinformatie vergroten, nieuwe producten uitwerken en een nieuw tarievgamma opstellen.

We streven ernaar operationeel uit te blinken, in al onze beroepen en op alle niveaus, en zetten onze digitaliseringsprojecten verder in alle domeinen.

Hierbij nemen we met veel overtuiging en ambitie onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als overheidsbedrijf ten dienste van al onze reizigers.

In onze opdracht slagen, zal maar mogelijk zijn dankzij het professionalisme, de klantgerichtheid, het engagement en het enthousiasme van de 17.000 medewerkers en medewerkers van NMBS.

Om hen de kans te geven zich maximaal te ontplooiën, vormen veilige arbeidsomstandigheden, veerkracht en een aangename, valoriserende werkomgeving essentiële sleutelementen van ons human resources-beleid.

Alle elementen zijn nu verenigd om van de trein het meest duurzame, comfortabele, veilige en inclusieve vervoermiddel te maken.

Laat ons dus samen bouwen aan de mobiliteit van de toekomst.

**Sophie Dutordoir,**  
CEO

**Thibaut Geogin,**  
Voorzitter raad van bestuur





<b>Een onderneming die de uitdagingen van morgen aangaat</b> .....	<b>4</b>
4 grote uitdagingen voor de spoorwegen.....	6
Een opdracht, een visie en waarden als antwoord op de uitdagingen .....	10
<b>Onze 6 engagementen om een duurzame mobiliteit uit te bouwen</b> .....	<b>14</b>
Prioriteit aan veiligheid.....	16
Het modale aandeel van de trein vergroten .....	20
De reizigerservaring voortdurend verbeteren .....	28
Werken aan operationele uitmuntendheid.....	34
Focus op onze medewerkers.....	38
Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid met overtuiging en ambitie opnemen .....	41
<b>Prestaties en financieel plan</b> .....	<b>46</b>
Sturing van de prestaties .....	47
Financieel plan en investeringsplan.....	49

**Een onderneming  
die de uitdagingen  
van morgen  
aangaat**





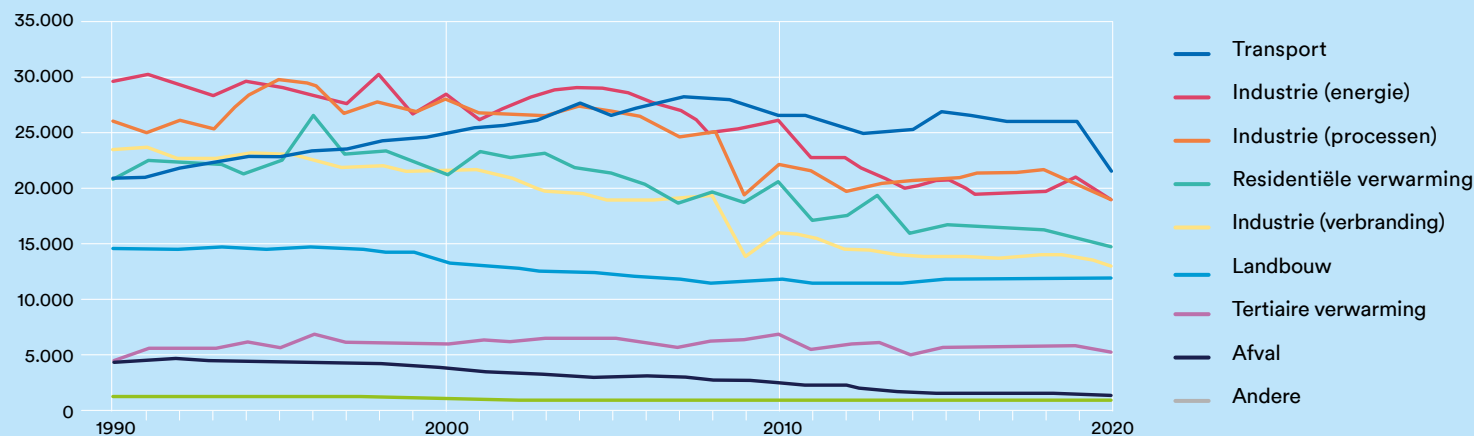
# 4 grote uitdagingen voor de spoorwegen

## 1. De krachten bundelen om de klimaatuitdagingen het hoofd te bieden

De klimaatuitdagingen zijn nog nooit zo groot geweest. Om die uitdagingen het hoofd te bieden, wil de Europese Unie (EU) tegen 2050 koolstofneutraal worden, met in 2030 de beslissende mijlpaal dat de broeikasgasuitstoot met 55% verminderd moet zijn tegenover 1990.

De transportsector is een essentiële hefboom om deze doelstellingen te bereiken. Deze sector vertegenwoordigt immers 25% van de uitstoot van de EU. In België was de transportsector in 2019 goed voor 22,3% van de broei-

## Evolutie broeikasgasemissie in de belangrijkste sectoren (1990-2020) (kiloton CO<sub>2</sub>-equivalent)



kasgasuitstoot, waarvan 98,3% veroorzaakt door het wegvervoer.

Om de uitstoot van de transportsector te verminderen, is er een dubbele omschakeling nodig. Alle vervuilende vervoerswijzen moeten worden 'vergroend'. Zelfs in een voluntaristisch scenario zal dit tijd vragen en een hoog kostenplaatje dragen. Bovendien is een massale overstap van vervuilende naar minder vervuilende vervoerswijzen nodig. In 2019 (pre-covidreferentie) was het aandeel van de verschillende vervoermiddelen in België in reizigers-kilometer als volgt verdeeld: 81,3% auto, 8,4% trein en 10,3% ander openbaar vervoer<sup>1</sup>.

Ons mobiliteitssysteem berust nog steeds hoofdzakelijk op het gebruik van de personenauto, de verplaatsingswijze met de grootste milieu-impact. Een autogebruiker stoot immers 126 tot 160 gram CO<sub>2</sub> per kilometer uit, tegenover gemiddeld 23,8 gram CO<sub>2</sub> voor een treinreiziger. De uitstoot van de trein is nog significant lager bij een drukke bezetting. De CO<sub>2</sub>-impact van een treinreiziger ligt dus minstens 6 keer lager dan die van een automobilist.

Ongeacht het perspectief op de evolutie van de mobiliteit voor de volgende jaren, blijft de conclusie dezelfde: het spoor moet verder aan belang winnen, omdat het vandaag de meest

duurzame openbaarvervoerswijze is, die ook onmiddellijk voorhanden is.

Ook al dient de trein een centrale rol te spelen in de koolstofvrije mobiliteit van morgen, hij zal niet als enige de auto kunnen vervangen. Daarom is er nood aan een samenhangend multimodaal mobiliteitssysteem, dat een gemakkelijke verplaatsing van deur tot deur aanbiedt door een combinatie van de verschillende vervoersmodi.

1. <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>



## 2. Nieuwe mobiliteitsgewoonten aanmoedigen en begeleiden

De mobiliteitssector gaat door een omwenteling: wijzigende gewoontes, vergroening van de mobiliteitsmodi, diversificatie van de brandstoffen, ontwikkeling van een nieuw aanbod en technologieën, uitrol van digitale oplossingen, maatschappelijk bewustzijn, stedelijke inrichting. Al deze veranderingen, die ons ongetwijfeld naar een heel andere horizon zullen leiden, hangen met elkaar samen en moeten systematisch worden benaderd.

Arbeid is in volle verandering door de opkomst van het digitale, de veralgemening van telewerk en het zoeken naar nieuwe evenwichten tussen privé- en beroepsleven. Werken wordt steeds flexibeler, zowel qua tijd als qua plaats, waardoor mobiliteit meer varieert en minder voorspelbaar wordt. Parallel hiermee evolueren ook toerisme en vrije tijd, onder meer met de grote terugkeer van het lokale toerisme.

We verwachten dat reizigers vaker de trein zullen nemen voor hun vrijetijdsuitstappen, terwijl ze de trein blijven nemen om naar hun werk te gaan, maar dan minder vaak, gezien de nieuwe arbeidsgewoonten (telewerk). Naar onze inschatting zal het aantal reizigers in zijn totaliteit blijven stijgen. De verwachtingen van de reizigers evolueren trouwens steeds meer in de richting van mobiliteitsoplossingen van deur tot deur, gemakkelijk in gebruik en flexibel.





De tevredenheidsonderzoeken bij onze klanten geven aan dat hun verwachtingen ook slaan op het comfort van de treinreis, die de reiziger toelaat om te werken, uit te rusten ...

Een eigen auto bezitten is geen must meer en alternatieve of gedeelde mobiliteitsoplossingen worden steeds talrijker. De vervoersmodi zijn minder en minder elkaars concurrent, maar vullen elkaar beter aan.

Multimodaliteit leidde tot de ontwikkeling van portalen met centrale toegang die diverse mobiliteitsoplossingen integreren, aangeduid met het acroniem "MaaS" (Mobility as a Service). Ze bieden hun gebruikers talrijke functies en diensten aan, zoals de berekening van routes op maat, gecombineerde aanbiedingen van producten en één enkel aankoopproces voor de verschillende vervoerswijzen.

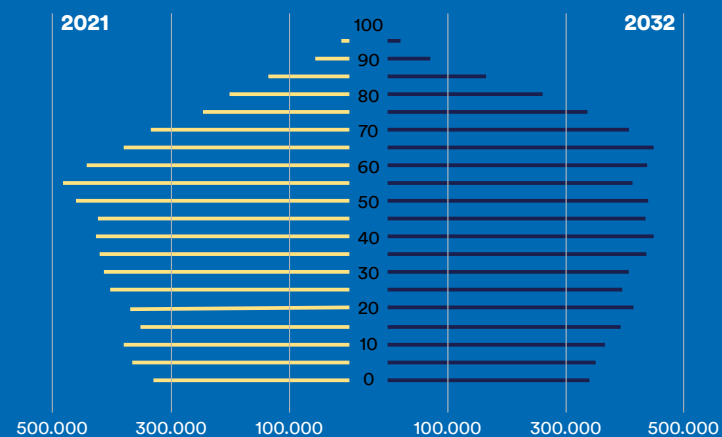
De mobiliteit zal aan de noden van eenieder moeten beantwoorden, jong of ouder, sportief of minder mobiel, ongeacht of er voor het werk of voor de vrije tijd wordt gereisd.

De bevolking is duidelijk aan het vergrijzen. In 2032 zullen meer dan 2,8 miljoen Belgen ouder dan 65 zijn, een stijging met meer dan 20% op nauwelijks 10 jaar. Senioren hebben verplaatsingsoplossingen nodig die aan hun specifieke behoeften beantwoorden. Dit geldt ook voor personen met beperkte mobiliteit (PBM), gezinnen met jonge kinderen, reizigers met grote bagage of met fietsen. De fysieke toegankelijkheid van het spoorvervoer en het aanbod van diensten (vervoersbewijzen, informatie, assistentie ...) zijn essentiële voorwaarden om het aandeel van het spoorvervoer in de mobiliteit te vergroten.



## De vergrijzing van de bevolking zal aangepaste mobiliteitsoplossingen vereisen

Leeftijdspiramide België (2021/2032)



### 3. Opereren in een context van liberalisering van het spoorvervoer

Europa werkt sinds 1991 aan het openstellen van de spoormarkt voor concurrentie, met verschillende wetgevende ‘pakketten’. Dat proces leidde achtereenvolgens tot de liberalisering van het vrachtvervoer, het internationale reizigersvervoer en het binnenlandse reizigersvervoer. Dit laatste is al een realiteit sinds eind 2019, met de openstelling van het spoornet voor concurrentie in ‘open access’ (vrije toegang tot het spoor), dat wil zeggen buiten een openbaredienstcontract om en niet gecompenseerd door een overheid.

De Europese verordening 1370/2007 betreffende het openbaar personenvervoer per spoor voorziet sinds december 2019 in de gunning van de openbaredienstverplichting aan een spoorwegoperator door middel van een voorafgaande openbare aanbestedingsprocedure. Tijdens de overgangperiode kunnen de lidstaten de opdracht van openbare dienst nog tot 25 december 2023 rechtstreeks aan een operator gunnen.

België, en ook andere Europese landen, hebben deze mogelijkheid gegrepen. Het federale regeerakkoord van 20 september 2020 voorziet in de onderhandse gunning aan NMBS van de opdracht van openbare dienst voor het reizigersvervoer per spoor voor een periode van 10 jaar voor het volledige spoornet. Voorwaarde is dat de kwaliteit en het dienstenaanbod worden verhoogd. Het voornemen van een onderhandse gunning werd vervolgens geconcretiseerd door de publicatie op 26 november 2021 in het Publicatieblad van de Europese Unie.

Er wordt dus een nieuw openbaredienstcontract tussen de Belgische Staat en NMBS afgesloten dat de wederzijdse rechten en plichten van beide partijen vastlegt. Dit contract bevat de opdrachten van openbare dienst en de compensatiemechanismen waarin door de Staat voorzien is als vergoeding

voor de prestaties die door NMBS worden geleverd. NMBS verbindt er zich op haar beurt toe haar prestaties te verbeteren op basis van een contractuele roadmap, waarbij ze haar aanbod verder uitbouwt en de kwaliteit van haar prestaties verbetert, om de vanzelfsprekende keuze op het vlak van duurzame mobiliteit in België te blijven.

### 4. Bijkomende financiële middelen vrijmaken om de capaciteit van het paneuropese spoorstelsel te verhogen

De ambities van de Belgische spoorsector zullen op zich niet volstaan om de modal shift te versnellen. Ze moeten gedeeld en ondersteund worden door alle lidstaten en de Europese Unie zelf, om op een geloofwaardige manier deze koerswijziging in te zetten en de overgang naar duurzame mobiliteit op het Europese continent te verzekeren. Om deze ambitieuze koers vast te leggen en aan te houden, zullen voor de financiering van het spoorwegsysteem en het openbaar vervoer uiteraard voldoende financiële middelen moeten worden uitgetrokken, in lijn met de vooropgezette modal-shiftdoelstellingen.

De investeringen in het spoor binnen de Europese Unie zouden (meer dan) verdubbeld moeten worden om de spoornetten te moderniseren, hun capaciteit, robuustheid en interoperabiliteit te verhogen, en ook om het treinmaterieel te standaardiseren. De behoeften van het spoor zijn dus zeer groot!

De spoorwegsector is een industriële sector die gekenmerkt wordt door lange investeringscycli. Het is dan ook van cruciaal belang om over een horizon van meerdere jaren duidelijke en stabiele vooruitzichten te hebben.



# Een opdracht, een visie en waarden als antwoord op de uitdagingen

NMBS evolueert in een voortdurend veranderende mobiliteitswereld en moet zich voortdurend aanpassen aan de veranderende behoeften van haar reizigers en al haar stakeholders. Wat daarentegen niet verandert, is haar DNA, dat zich vertaalt in haar missie, haar visie en haar sterke waarden, die worden gedragen door alle personeelsleden van NMBS.

## **Samen in actie voor een duurzame mobiliteit**

De bestaansreden (missie) van een onderneming geeft richting aan de individuele actie, bepaalt een collectieve ambitie en stelt een gedeelde visie over haar toekomst voor. Ze vertegenwoordigt een strategische keuze die de onderneming en elk van haar medewerkers engageert.<sup>2</sup>

2. NMBS gebruikt zoveel mogelijk genderinclusieve taal. In deze tekst bijvoorbeeld gebruiken we omwille van de leesbaarheid de term 'medewerkers'. Hiermee verwijzen we naar alle collega's: vrouwen, mannen en non-binaire personen.





### **Samen in actie:**

We willen onze verantwoordelijkheid opnemen en een drijvende kracht achter de verandering zijn.

De trein moet een centrale rol spelen in een koolstofvrije mobiliteit, maar alleen zullen we daar niet in slagen. Het komt erop aan een samenhangend mobiliteitssysteem tot stand te brengen dat vlotte verplaatsingen van deur tot deur mogelijk maakt door een combinatie van verschillende mobiliteitsoplossingen. De duurzame vervoersoplossingen moeten voortvloeien uit de inzet van alle, kleine en grote, industriële en dienstverlenende, openbare en private, federale en regionale spelers. Actoren van verandering die elkaar ontmoeten, die samen oplossingen uitwerken en zo de impact van hun acties versterken.

### **Voor een duurzame mobiliteit:**

Mobiliteit is er voor iedereen. We willen iedereen de mogelijkheid geven om zich te verplaatsen in optimaal veilige en comfortabele omstandigheden en tegelijk de impact op het milieu van de gebruikte vervoermiddelen drastisch verminderen.

Duurzame mobiliteit is geen ideologie of utopie, het is een tastbare doelstelling die afhankelijk is van de gezamenlijke inspanningen van alle betrokken actoren. Onze medewerkers delen dit collectieve, inspirerende en mobiliserende project. We zijn fier om "cheminot" te zijn en bij te dragen tot een wereld in beweging!



Wij zien NMBS als **ruggengraat van een performantere, duurzamere mobiliteit die uitgaat van multimodaliteit.**

Die mobiliteit geeft elke persoon de kans om tegen een juiste prijs verschillende vervoerswijzen op een vlotte en comfortabele manier te combineren om zich van deur tot deur te verplaatsen. Daar willen we nog sterker in staan.

We willen bijdragen tot een betekenisvolle modal shift van de personenwagen naar vormen van zachte mobiliteit, en uiteraard naar de trein en ander openbaar vervoer. We willen meer zijn dan gewoon een spooroperator! We willen de samenleving vooruithelpen. Dat is trouwens de essentie van onze slagzin: 'Onderweg. Naar beter.'

### **Een financieel gezonde onderneming**

Aan de hand van onze prognosemodellen voor het inschatten van de vervoersvraag, een rigoureuze aansturing van onze investeringen en onze economische performantiedoelstellingen, werken we vastberaden voort aan onze transformatie tot een financieel gezonde onderneming.

### **Sterke waarden om onze transformatie te dragen**



Het ontwikkelen en delen van gemeenschappelijke waarden is essentieel om een solide bedrijfscultuur uit te bouwen en bepaalt op welke manier we onze doelstellingen willen bereiken. Deze waarden dienen tevens als bakens om onze initiatieven en beslissingen te leiden. We staan voor een geheel van sterke en diep verankerde waarden. Er zijn er vier. Het zijn de PROS-waarden van NMBS.

#### **PROFESSIONALISME:**

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

#### **RESPECT:**

We respecteren onze collega's, onze klanten, onze partners en onze omgeving, evenals onze engagementen tegenover hen.

#### **ONDERNEMERSCHAP:**

We durven onze manier van werken en denken in vraag stellen en integreren graag en soepel sterke ideeën en betere werkmethodes. We vernieuwen om beter te beantwoorden aan de behoeften van onze klanten en aan de (digitale) evolutie van onze omgeving.

#### **SAMENWERKING:**

We creëren een motiverende werkomgeving waarin iedereen graag samenwerkt binnen zijn eigen team en met de andere collega's van onze grote onderneming.


# Onze 6 engagements om een duurzame mobiliteit uit te bouwen





We willen ons niet beperken tot praten over duurzame mobiliteit, we willen eraan bouwen. Om dit te bereiken gaan we onze groei versnellen via een meer uitgebouwd en leesbaarder vervoersaanbod. We willen de reizigerservaring verbeteren, ons richten op operationele uitmuntendheid, zonder de zorg voor onze medewerkers en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid uit het oog te verliezen en tegelijkertijd in te staan voor het welzijn en de veiligheid van iedereen.

De operationele druk die het gevolg is van de pandemie en de energiecrisis en die ook de naburige spoorwegsystemen en talrijke sectoren onder druk zet, drijft ons om nog meer en nog harder te werken om de kwaliteit van onze prestaties te herstellen en dit van bij de invoering van het openbare dienstcontract.



# 1. Prioriteit aan veiligheid

Veilige en gezonde arbeidsvoorwaarden voor al onze medewerkers alsook een veilig onthaal en vervoer voor onze reizigers vormen een absolute prioriteit voor NMBS. De waarden (PROS) van onze onderneming bepalen onze veiligheidspolitiek en zijn geïntegreerd in al onze activiteiten. Dit vertaalt zich onder meer in een professioneel kader van overleg, advies en ondersteuning, van middelen om onze medewerkers op te leiden en uit te rusten, sensibiliseringscampagnes op het vlak van veiligheid, een adequate begeleiding in de analyse en het risicobeheer alsook investeringen in onze infrastructuur en ons rollend materieel.

Het veiligheidsbeleid van NMBS omvat vier dimensies:

- De veiligheid van de spoorwegoperaties;
- De maatschappelijke veiligheid, die erop gericht is de veiligheid en het veiligheidsgevoel van eenieder in onze stations, treinen, gebouwen en andere installaties te versterken;
- De beveiliging van onze installaties, onze systemen en ons treinmaterieel;
- De veiligheid op het werk, altijd en overal, op basis van de wettelijke voorschriften van preventie en bescherming op het werk.

## **We streven met onze acties naar een voorbeeldfunctie op het vlak van de veiligheidscultuur**

NMBS promoot een veiligheidscultuur waar elke medewerker een voorbeeldrol te vervullen heeft; waar een participatieve geest essentieel is, waar de betrokkenheid van het personeel gestimuleerd en gewaardeerd wordt. Dit kan betrekking hebben op de interactieve vorming van de veiligheid, de opleiding van nieuwe werknemers of de stillegging van activiteiten in geval van twijfel over een veiligheidssituatie.

## **Continue verbetering van de veiligheid**

NMBS verbindt zich ertoe haar veiligheidsbeheersysteem te versterken en continu te verbeteren. De meerjarenplannen op vlak van veiligheid worden dynamisch herzien op basis van de evolutie van de risico's, dewelke zowel proactief (beheer van de verandering), actief (dagelijkse activiteiten) en reactief (beheer van incidenten) beheerd worden.

## **Een geïntegreerd beleid van het welzijn**

Het welzijn op het werk is het resultaat van de geïntegreerde aanpak van verschillende domeinen waaronder ondermeer de veiligheid op het werk, het psychosociaal welzijn, de ergonomie, de bescherming van de gezondheid en de hygiëne op het werk die moeten bijdragen tot de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Dit laat op zijn beurt toe dagelijks de veiligheid van het spoorvervoer te versterken.

## **De veiligheid van het spoorvervoer garanderen, met onder meer 100% van de treinen uitgerust met ETCS**

Op veiligheidsvlak is het van prioritair belang om de veiligheid van het spoorvervoer te garanderen, gaande van de onderhoudsprocessen in de werkplaatsen en bundels tot het besturen van onze treinen op het net, en het opstappen van de reizigers in onze treinen. De duurzame instandhouding van deze activiteiten vergt eerst en vooral het behalen en periodiek vernieuwen van een veiligheidsvergunning. De eerstkomende vervaldag voor de betrokken periode valt eind 2023.

Hieraan werken we rigoureus, binnen het kader van de geldende reglementering.

Onze medewerkers staan ook dagelijks in voor het onderhoud van het treinmaterieel, alsook voor de controle en installatie van nieuwe veiligheidssystemen. Zo gaan we actief verder met de uitrol van ETCS (European Train Control System), met als doel een van de eerste operatoren te zijn die beschikt over een treinvloot die 100% uitgerust is met dit systeem, met respect van de wettelijke termijnen en het implementatieplan van de infrastructuurbeheerder. ETCS is een systeem voor automatische controle van de positie en de snelheid van de treinen, dat een noodstop kan activeren. Het werkt met bakens in het spoor of met berichten die via het GSM-R-netwerk naar een computersysteem aan boord van de trein worden verzonden.

Meer algemeen streven we ernaar om onze onderhoudsprocessen van het treinmaterieel te perfectioneren, onder meer via de certificering volgens de ECM-normen (Entity in Charge of Maintenance).

Om de exploitatieveiligheid te versterken, blijven we investeren in Industriële Seinposten (ISP) wanneer er nieuwe bundels en werkplaatsen worden gebouwd.





## De veiligheid en het veiligheidsgevoel van onze reizigers, onze medewerkers en het publiek verhogen

We waken over de veiligheid en de beveiliging van onze reizigers, van onze medewerkers en van iedereen die zich in onze stations begeeft. Dit doen we onder meer dankzij de 600 Securail-medewerkers en een van de grootste bewakingscameranetwerken van België.

Om fenomenen van onveiligheid, overlast en hinder te voorkomen en nog beter te bestrijden, concentreren we onze actie verder op vier pijlers:

**1. Het voorkomen van onveilige situaties.** We geven de Securail-medewerkers een maximale zichtbaarheid. We organiseren sensibiliseringscampagnes. We bouwen een veiligheidscultuur uit, waarbij we ons veiligheidsbeleid voortdurend aanpassen.

We leiden onze medewerkers op die in contact komen met het publiek en verschaffen hun informatie, zodat ze problematische veiligheidsituaties rigoureuus kunnen aanpakken.

**2. Inzet van de nodige veiligheidsmedewerkers.** Door de invoering van dynamische risicomatrices zijn we in staat om het aantal Securail-medewerkers en hun toewijzing aan te passen aan de plaatsen waar de frequentie of de ernst van de incidenten het hoogst is.

We houden daarbij ook rekening met andere aspecten, zoals het aantal bezoekers en het belang van het station, het aantal reizigers aan boord van de treinen, en het onveiligheidsgevoel dat met name wordt gemeten via enquêtes onder de reizigers en het personeel.

De naleving van de wetgeving op de spoorwepolitie wordt gecontroleerd door de hiertoe beëdigde leden van ons personeel en zo nodig gesanctioneerd door de beambten die gemachtigd zijn om administratieve boetes uit te schrijven.

### **3. De ontwikkeling van partnerschappen met de politiediensten en lokale overheden.**

We werken verder in overleg met de federale en lokale politiediensten, de gerechtelijke overheid en de lokale overheid, met respect voor ieders bevoegdheden.

**4. De noodzakelijke inzet van technologische middelen.** We laten onze technologische preventiemiddelen evolueren en integreren innovaties op veiligheidsvlak.

Tot slot verzekeren we het beheer en de controle van de reizigersstromen bij grote evenementen, in het kader van (sanitaire of andere) crisissen, ongevallen en storingen op het spoorwepnet of in de stations.

## De beveiliging van onze installaties, onze systemen en ons treinmaterieel

We staan ook in voor de beveiliging van de installaties waarvan we eigenaar of beheerder zijn (werkplaatsen, bundels en andere technische gebouwen) en van ons treinmaterieel. Dit omvat het voorkomen van indringing, vandalisme en beschadigingen. We ontplooiën eveneens de nodige cybersecurityplannen om de integriteit van onze IT-systemen te waarborgen.

We werken beveiligingsadviezen uit en implementeren ze om de beveiliging van sites te verzekeren, rekening houdend met technologische vernieuwingen en met de evolutie van de kwetsbaarheden. De normen omvatten de (technische) preventiemaatregelen in het ontwerp en het design van de stations. Vanuit onze controlekamers verzekeren we bepaalde beveiligingsactiviteiten op afstand zoals de toegangscontrole, het beheer van oproepen en alarmmeldingen (indringing, brand, technische storingen enz.) en het openen en sluiten van sites.

Een nauwe samenwerking met Infrabel is gewaarborgd via een specifieke veiligheids-overeenkomst.

## De veiligheid op het werk garanderen

Ons engagement om de veiligheid van onze medewerkers te garanderen is er altijd geweest en blijft zo. Daartoe ontplooiën we een integraal en geïntegreerd veiligheidsbeleid. Dat heeft tot doel om bij iedereen een veiligheids-cultuur te verankeren, onze medewerkers op te leiden om automatismen te creëren en hun gedragingen te doen evolueren en de exploitatieveiligheid te versterken in al onze operaties en arbeidsprocessen.





## 2. Het modale aandeel van de trein vergroten

Om het modale aandeel van de trein tegen 2032 te verhogen, moet NMBS extra reizigers aantrekken door hen een betere dienstverlening aan te bieden op het vlak van aanbod, frequentie en commerciële snelheid en door aan hun nieuwe behoeften te voldoen. De renovatie en herinrichting van onze stations, de vernieuwing van onze vloot en de ontwikkeling van een fietsbeleid om de intermodaliteit verder aan te moedigen, behoren tot de acties om het aantal reizigers op onze treinen te verhogen. Maar in de eerste plaats willen we de kwaliteit van onze prestaties terug op niveau brengen. Tegen 2032 mikken we op 30% meer reizigers t.o.v. 2022.

Wat het aantal trein-kilometer betreft, schat de infrastructuurbeheerder Infrabel, op basis van onze projecties van de vervoersvraag en zijn analyses van de netcapaciteit, dat tegen 2032 het aanbod voor binnenlands reizigersverkeer 94,1 miljoen trein-kilometer kan bedragen.

Rekening houdend met de vermoedelijke komst op korte termijn van operatoren in open access enerzijds, en met de uitgesproken wil van de overheid om in Vlaanderen en Wallonië proefprojecten op te zetten voor de aanbesteding voor de uitvoering van een gedeelte van de opdracht van openbare dienst anderzijds, bedraagt onze verbintenis 91,6 miljoen trein-kilometer in 2032. Uitgaande van de productie van 83,4 miljoen trein-kilometer bij de inwerkingtreding van het contract, vertegenwoordigt dit dus een stijging van meer dan 10% (tegenover 2022).

Onze ambitie om het aanbod te doen groeien, is onlosmakelijk verbonden met een andere ambitie, namelijk de kwaliteit van de dienstverlening aan onze klanten te verbeteren door hun verwachtingen en behoeften beter in te lossen.



## Ons binnenlands vervoersaanbod verrijken om nieuwe mobiliteitsgewoonten aan te moedigen en te begeleiden

De behoeften van onze reizigers richten zich voornamelijk op de volgende elementen: het aanbod 'as such' (de verbindingen tussen een vertrekpunt en een aankomstpunt), maar ook de frequentie (het aantal treinen per uur op elke verbinding), de amplitude (het tijd-ruimtevak tussen de eerste en de laatste trein van de dag) en de aansluitingen.

Ons referentieaanbod is gestructureerd rond een geheel van verbindingen, dienstencategorieën (zie hieronder), rijfrequenties, amplitudes per dag, een bedieningsschema voor een typedag in de week en de weekenddagen.

Overigens bieden we bijkomende treindiensten aan om te beantwoorden aan specifieke en voorstelbare behoeften: de reizigersstroom tijdens de spitsuren, de versterking van het aanbod voor studenten, de aantrekkingskracht van bepaalde toeristische bestemmingen of punctuele niet-commerciële gebeurtenissen.

We bieden hoofdzakelijk drie categorieën van diensten aan op het Belgische grondgebied en naar meerdere bestemmingen over de grens: langeafstandstreinen tussen de stadscentra (IC-treinen), voorstedelijke treinen die als stop-treinen rijden op de hoofdassen rond Brussel, Antwerpen, Gent, Luik en Charleroi (S-treinen) en niet-voorstedelijke stoptreinen (L-treinen). Daarenboven rijden er P-treinen tijdens de spitsuren en bedienen de T-/ICT-treinen de toeristische bestemmingen.

Om ons aanbod duidelijker en leesbaarder te maken, ontwikkelen we onze vervoersplannen op een wijze waarop de verschillende types diensten (IC, S, L en andere) worden gesystematiseerd, waarbij er bijzondere aandacht wordt besteed aan hun commerciële snelheid en de regelmaat van de dienst.

Wanneer de infrastructuur en de door Infrabel toegekende capaciteit het toelaten, werken wij met gecadanceerde en symmetrische dienstregelingen. 'Gecadanceerd' betekent dat de rytuigen voor een groot deel van de dag ieder uur op dezelfde minuut vanuit hun vertrekpunt vertrekken. 'Symmetrisch' betekent dat ieder treinstel een spiegelreinstel heeft dat in de andere richting rijdt.

Er rijden momenteel 3.800 reizigerstreinen per weekdag en 2.200 treinen per weekenddag.

Tegen 2032 beogen we 4.220 treinen per weekdag, een stijging met 11%. Op zaterdag zal het aanbod verhoogd worden tot 2.740 treinen.

NMBS wil ook meer klanten aantrekken in het segment van de vrijetijdsbesteding, met name tijdens het weekend en in het bijzonder op zaterdag. We stellen dan ook 18% meer treinen voor op zaterdag en zowat 10% meer treinen op zondag, in functie van de lijnen en de noden, door de frequenties en de amplitudes te verbeteren.

De S-trein, de spoorwegschakel van het GEN in en rond Brussel (met twee nieuwe stations, Braine-Alliance en Ukkel-Moensberg) zal verder uitgerold worden, met 785 treinen per weekdag die 148 stations aandoen.

We verbinden ons er eveneens toe om de bediening van Brussels Airport uit te breiden door rechtstreekse verbindingen aan te bieden vanuit 82 steden in België met niet minder dan 329 dagelijkse treinen in de week. Voor de verbinding met Brussels-South Charleroi Airport zullen er elke dag 77 treinen naar Fleurus rijden.



## De frequenties

Bij de inwerkingtreding van het contract zal op weekdagen een frequentie van een trein per uur (en per rijrichting) worden aangeboden op 100 verbindingen. Tijdens het weekend zal diezelfde frequentie gelden voor 80% van de 70 voorgestelde verbindingen.

In de volgende jaren zullen we ons aanbod op het vlak van frequentie verdubbelen, met name twee treinen per uur (en per rijrichting) in de week op de hoofdassen van de IC-verbindingen (tussen grote steden) daar waar het net het toelaat en waar het vraagpotentieel dit verantwoordt. We zullen eveneens de frequentie van de S-verbindingen laten evolueren om geleidelijk minstens dezelfde standaarden te bereiken als die van de IC-verbindingen, zowel voor het aanbod in Brussel als voor dat in Antwerpen, Gent, Luik en Charleroi, en dit in functie van de evolutie van de vraag en de capaciteit van het net.

## De amplitude

Bovenop de verbetering van de frequenties zullen we de amplitude van ons aanbod verhogen door zowel vroegere als latere treinen voor te stellen.

Voor de belangrijkste IC-verbindingen zullen de amplitudes 17 uur bedragen (behalve uitzonderingen).

Voor het geheel van S-verbindingen heeft NMBS als doelstelling een aanbod te verzekeren met een amplitude van 17 uur van maandag tot zondag, zowel rond Brussel, Antwerpen, Gent, Luik en Charleroi.

In Brussel zullen alle S-verbindingen die het stadscentrum (Noord-Zuidverbinding), de Europese wijk, de luchthaven of Brussel-West bedienen, een uitgebreide amplitude op vrijdag- en zaterdagavond kennen (van 18 uur per dag).

Op de L-verbindingen buiten de agglomeraties zal een bediening van minstens 15 uur worden verzekerd.

## De aansluitingen

Naast de uitbreiding van de frequenties en van de amplitudes zal NMBS meer aansluitingen (per uur) aanbieden in 70 operationele spookknooppunten op het net. Deze ambitie vertaalt zich in een toename van het aantal aansluitingen met 40% tegen 2032, d.w.z. een stijging van 2.000 tot 2.800 trein-treinaansluitingen in de daluren. Bovenop de trein-trein-aansluitingen zal het accent worden gelegd op de versterking van het overleg met de andere openbare vervoerders om onze klanten geïntegreerde mobiliteitsoplossingen aan te bieden door meer en betere trein-bus/tram/metro-aansluitingen rond de aansluitingsknooppunten.

Ten slotte leggen we in geval van geplande onbeschikbaarheid van de infrastructuur, vervoersalternatieven in (bussen of andere). Tijdens de week zal het alternatieve aanbod uit minstens een bus per uur bestaan, in het weekend uit minstens een bus om de twee uur.

In geval van niet-geplande onbeschikbaarheid van de infrastructuur wordt er zo snel mogelijk in een vervoersalternatief voorzien.

Bovendien zal NMBS er via haar opeenvolgende vervoerplannen voor zorgen dat haar aanbod (IC, S, L, P) duidelijker en leesbaarder, maar ook vlotter wordt, door ernaar te streven de commerciële snelheid van haar treinen te verhogen.



## België positioneren als een heuse internationale spoorweghub

België ligt in het hart van Europa. En het is onze ambitie om ons land te positioneren als een heuse internationale spoorweghub met snelle verbindingen naar de grote stadscentra, maar ook naar toeristische en vrijetijdsbestemmingen.

In het kader van onze openbare dienstverplichting waken we erover dat het grensoverschrijdend vervoer wordt geconsolideerd en versterkt door te steunen op sterke partnerschappen met de operatoren van de buurlanden. We bieden grensoverschrijdende treindiensten aan tot in Duitsland (Aken), Frankrijk (Rijsel en Maubeuge), het Groothertogdom Luxemburg (Luxemburg) en Nederland (Maastricht, Roosendaal en Breda).

We zullen overigens in het kader van onze activiteiten die buiten de opdracht van openbare dienst vallen, onze waaier van internationale bestemmingen verder uitbreiden. We stellen momenteel meer dan 3.600 bestemmingen online en met e-ticket voor, waarvan meer dan 800 op minder dan 6 uur reistijd en met maximaal één aansluiting. Onze ambitie is om dit aanbod op korte termijn uit te breiden met meer dan 2.000 bestemmingen, waaronder bestemmingen in Oostenrijk, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Italië en Spanje.

We zetten eveneens ons partnerschap met NS (Nederlandse Spoorwegen) verder via onze gemeenschappelijke dochteronderneming Benerail voor de ontwikkeling van de internationale verkoopsystemen, om een breed gamma aan bestemmingen aan te bieden en onze distributiekosten te drukken.

Om een alternatief te bieden voor kortere afstandsvluchten, blijven we ook de Air-Rail-partnerships en -diensten verder ontwikkelen (check-in-faciliteiten, bediening van de aangrenzende luchthavens, tariefaanbod ...) door de luchthavens van Brussels Airport en Brussels-South Charleroi te bedienen, evenals Parijs CDG, Schiphol, Frankfurt en Düsseldorf.

In het domein van de hogesnelheidstreinen zal de fusie van Eurostar en Thalys, die in april 2022 werd ondertekend, onder de merknaam Eurostar het leven van de reizigers vereenvoudigen en het aantal reizigers en bediende bestemmingen doen toenemen, met als doel 30 miljoen reizigers te bereiken tegen 2030 (tegenover 18,5 miljoen in 2018). Brussel zal de hoofdzetel van deze nieuwe entiteit zijn en zal zo volledig haar rol als kruispunt van Europa kunnen spelen. Dit project zal ook de rol van NMBS consolideren als dienstverlener aan andere operatoren, die op het Belgische net actief zijn.

Bovendien bouwen wij de partnerschappen op het vlak van treinaanbod naar onze buurlanden verder uit met Deutsche Bahn, de Nederlandse Spoorwegen, SNCF en de Luxemburgse Spoorwegen.

Tot slot krijgen ook de nachttreinen onze bijzondere aandacht, via de ontwikkeling van partnerschappen.



## Multifunctionele, toegankelijke, intermodale en levendige stations

België telt niet minder dan 555 stations op het spoorwegnet, wat de reiziger één van de dichtste stationsnetten van Europa biedt. We zorgen ervoor dat we ons cliënteel een veilige, betrouwbare, nette, ecologische en gebruiksvriendelijke onthaalinfrastructuur kunnen bieden.

Onze stations zijn onderverdeeld in drie categorieën: de 20 'Large' stations (L) die minstens 65.000 reizigers per week onthalen, de 80 'Medium' stations (M) met 10.000 tot 65.000 reizigers per week en de 'Small' stations (S) die minder dan 10.000 reizigers per week onthalen. De stations L en M zijn samen goed voor meer dan 80% van de dagelijkse reizigers, waarvan meer dan de helft in de L-stations.

De stations worden geleidelijk aan gerenoveerd en heringericht tegen 2032 met gestandaardiseerde uitrustingen per categorie, om de reizigers en het publiek autonome toegankelijkheid en comfort te bieden.

In totaal mobiliseren we 20% van onze investeringen voor onthaal in het station voor de bouw/

renovatie en de standaardisering van de inrichtingen van de stations en hun omgeving.

De stations, die in de stedelijke omgeving zijn geïntegreerd, zijn levendige plekken met winkels en diensten die gericht zijn op de behoeften van de reizigers en van de wijkbewoners. In overleg met de bevoegde overheden stellen we alles in het werk om ervoor te zorgen dat onze stations bijdragen tot het creëren van een dynamiek die de wijken doet herleven. De stations zijn hierbij de motor van andere lokale veranderingen zoals de ontwikkeling van woningen, openbare ruimten, economische functies, werkzones en ontspannings- en leerruimten.

Tot deze investeringen behoren bijvoorbeeld de werkzaamheden in een aantal belangrijke stations van het net zoals Gent-Sint-Pieters, Mechelen, Bergen en Ottignies, en die afgerond zullen worden.

De omgevingen van onze multimodale stations worden ook ingericht volgens het STOP<sup>3</sup>-principe, dat de verschillende vervoerswijzen rangschikt om de zachte mobiliteit voorop te plaatsen. Deze benadering draagt ertoe bij dat de stations worden omgevormd tot levendige plaatsen waar alle reizigers en passanten zich op hun gemak en veilig voelen.

NMBS zal zowat 45% van haar investeringen op het vlak van onthaal in het station besteden aan het verbeteren van de autonome toegankelijkheid van haar stations, in nauwe samenwerking met Infrabel. Autonome toegankelijkheid betekent dat geen hulp nodig is om een station of trein te betreden. Zo zullen kinderwagens, rolstoelen en mensen die slecht ter been zijn, zich zonder hindernissen kunnen voortbewegen. Deze investeringen staan allemaal in detail in het 'Masterplan autonome toegankelijkheid' dat onder meer voorziet in de inrichting van perrons op 76 cm hoogte, de installatie van hellingen of liften om die te bereiken, blindengeleidestroken en verkoopautomaten met vocale bijstand via intercom. Met dit gezamenlijk Masterplan van NMBS en Infrabel zullen 176 stations autonoom toegankelijk zijn tegen 2032, hetzij een stijging van 80 % van het aantal autonome stations en een totaal van 76 % van de dagelijkse reizigers die toegang zullen hebben tot verhoogde perrons.

We willen ook dat onze stations ankerpunten zijn van intermodaliteit. Daarom investeren we een belangrijk bedrag in dit domein. We voorzien in een significante stijging van het aanbod aan fietsenstallingen en een uitbreiding van het aantal laadpalen voor elektrische voertuigen. Om de voorrang voor onze reizigers en hun veiligheid

te garanderen, gaan we verder met ons programma voor de installatie van toegangscontroles op de autoparkings en in de fietsenstallingen.

Om het intermodaal karakter van onze stations nog te versterken, verhogen we het aanbod aan Fietspunten, deelfietsen en -auto's. Bij de Fietspunten kunnen reizigers terecht voor assistentie, advies en mogelijkheden om hun fiets te herstellen en te onderhouden.

Bovenop deze investeringen verbinden we ons ertoe elke reiziger een vlotte ervaring te bieden tussen de verschillende vervoerswijzen, dankzij een efficiënte bewegwijzering, comfortabele en beveiligde voetpaden en een continuïteit in de verplaatsingsketen, met inbegrip van de stationsomgevingen.

Ten slotte voorziet ons actieplan 'Leven in het station!' in een gamma van handelszaken dat aangepast is aan de verwachtingen van de reizigers en aan het specifieke karakter van elk station. De commerciële mix bestaat traditioneel uit food- en non-foodverkooppunten, automaten, maar ook uit diensten zoals crèches, toerismebureaus, co-workingruimtes enz. We passen ons engagement inzake maatschappelijke verantwoordelijkheid ook toe op ons diensten- en commercieel aanbod (commerciële concessies).



## De helft van onze treinvloot tegen 2032 vernieuwen

Onze opdracht voor het reizigersvervoer gaat uiteraard ook gepaard met veilig en kwaliteitsvol materieel en dus met de aankoop, het beheer en het onderhoud van het treinmaterieel. Daarom werken we actief verder aan de vernieuwing van onze huidige vloot, waarvan 48% ouder is dan 25 jaar.

In 2015 sloot onze onderneming een raam-overeenkomst met het consortium Bombardier/Alstom voor de levering van M7-dubbeldektreinen. In een eerste fase hebben we 445 M7-rijtuigen besteld voor een budget van 1,7 miljard euro courant, wat overeenkomt met ongeveer 70 treinstellen en 50.000 zitplaatsen. Eind 2020 volgde er een bijkomende bestelling van 302 M7-rijtuigen. Deze tweede investering bedraagt in totaal ongeveer 900 miljoen euro courant en vertegenwoordigt iets minder dan 35.000 zitplaatsen. Op 31 december 2021 waren 93 rijtuigen geleverd.

Met die nieuwe rijtuigen kunnen we geleidelijk materieel vervangen dat in de jaren '60/'70 (MR2-motorrijtuigen) en in de jaren '80 (locomotieven L21-27) werd gebouwd, evenals de enkeldeksrijtuigen zonder klimaatregeling (M4).

Later zullen we alle treinen zonder klimaatregeling (van voor 1990), de dieseltreinen

(MW41) en de oude dubbeldektreinen (M5) uit dienst nemen.

De dieseltreinen zullen geleidelijk aan worden vervangen door treinen op batterijen die op de niet-geëlektrificeerde delen van het net kunnen rijden, en dit in perfecte samenwerking met Infrabel.

We zullen ook nieuwe vierspanningslocomotieven (T17) in dienst nemen om aan de behoeften van het grensoverschrijdend verkeer te voldoen.

Bij de aankoop van nieuw rollend materieel verbinden we ons ertoe om in iedere trein in minstens één rijtuig te voorzien dat is ingericht voor personen met beperkte mobiliteit (toiletten, beveiligde plaats voor rolstoelen). Dit rijtuig zal aangepast zijn aan de geldende norm, met name een perronhoogte van 76 cm, en zal indien nodig uitgerust zijn met een passend overbruggingssysteem tussen het perron en het treinplatform.

We zullen de capaciteit van het rollend materieel in termen van aantal fietsplaatsen (exclusief plooi-fietsen) tegen 2032 met minstens 50% verhogen in vergelijking met de bestaande fietsencapaciteit op het ogenblik van de inwerkingtreding van het contract. Afhankelijk van de evolutie van de vraag zullen we in de loop van het contract overgaan tot bijkomende inrichtingen van de capaciteit van de bestaande vloot om fietsen mee te nemen.

Op het vlak van onderhoud willen we de beschikbaarheid van het rollend materieel op meer dan 80% brengen in 2032. We zullen deze doelstelling bereiken door de onderhoudscycli zoveel mogelijk te standaardiseren. Het 'kleine' onderhoud wordt gepland met het TIM-model (Timetable Integrated Maintenance), d.w.z. buiten de spitsuren. Het grote onderhoud en de revisies worden zo uitgevoerd dat de periodes tussen twee revisies worden verlengd.

Daarenboven verzekeren we een optimaal beheer in onze werkplaatsen op het vlak van exploitatie, onderhoud en technische betrouwbaarheid. Onze werkplaatsen zijn over het spoorwegnet verspreid, overeenkomstig het vervoersplan.

Op het vlak van betrouwbaarheid willen we het aantal technische incidenten van ons treinmaterieel verminderen. De doelstelling tegen 2025 bestaat erin om de maandelijks incidenten met 25% te verminderen, dankzij de geleidelijke verjonging van onze vloot, onze meer gedigitaliseerde onderhoudsstrategieën en de verbetering van de kwaliteit van de onderhoudsbeurten van ons treinmaterieel. Tot slot ontwikkelen we, dankzij onze expertise, een onderhoudsactiviteit voor derden, d.w.z. voor andere operatoren die op het Belgische net rijden. Die activiteiten behoren niet tot onze opdrachten van openbare dienst.





### **Een fietsbeleid ontwikkelen om de intermodaliteit nog meer te bevorderen**

Om zijn rol als ruggengraat van de duurzame mobiliteit in België te versterken, wil het spoor nog intermodaler worden, onder meer met de fiets, om de 'eerste' en de 'laatste' kilometer (van en naar de bestemming van de reiziger) te faciliteren, maar ook het actieve toerisme.

Zoals hiervoor al werd aangehaald, voeren we een fietsbeleid dat fietsenstallingen en fietspunten omvat, een aanbod aan deelfietsen, het vervoer van fietsen in onze treinen, de toegankelijkheid van onze stations en onze treinen voor de fiets.

Meer bepaald willen we op het vlak van parkings aan onze klanten uiteenlopende oplossingen aanreiken, met onder andere parkings met toegangscontrole en specifieke zones voor buitenmaatse fietsen.

Het overleg met de lokale overheden wordt versterkt om rekening te houden met de plaatselijke behoeften en om het delen van parkeerterreinen aan te moedigen als instrument van de lokale mobiliteitsplannen. Tegen 2032 hebben we de ambitie om het aantal fietsplaatsen op 164.000 te brengen. Dit komt overeen met een stijging van meer dan 30%.

Aan boord van de treinen zorgen we ervoor dat er meer plaats is voor vouwfietsen en gewone fietsen en dat ze gemakkelijker aan boord kunnen komen, onder andere door aangepaste signalica aan binnen- en buitenkant. In nieuwe treinen plannen we een minimum van 8 fietsplaatsen per treinsamenstelling.

Bij de renovatie of bouw van nieuwe stations zorgen we ervoor dat de toegang tot de treinen gemakkelijker wordt gemaakt voor reizigers met fietsen, bijvoorbeeld door middel van toegangshellingen of de aanwezigheid van liften.

Ten slotte wordt ons digitale aanbod (App & Web) ontwikkeld om nuttige informatie voor de fietsers te integreren, onder meer over de beste tijdstippen om je fiets mee te nemen aan boord van de trein.

# 3. De reizigerservaring voortdurend verbeteren

De reiziger staat centraal in onze strategie.

We willen tegemoetkomen aan de steeds veranderende behoeften van onze klanten, met als doel een betrouwbare en comfortabele reiservaring te bieden.

In dit verband zijn veiligheid, stiptheid, realtime-informatie, reiscomfort, productaanbod en de bijbehorende verkoopkanalen de sleutels tot de kwaliteit van onze diensten. Aan boord van onze treinen zorgen we eveneens voor de behoeften van onze reizigers door de aanwezigheid

van onze treinbegeleiders te behouden voor de volledige duur van het contract. De treinbegeleiders spelen immers een cruciale rol voor het veiligheidsgevoel van de reizigers, voor de reizigersinformatie op de trein, voor de controle van de vervoerbewijzen, voor een veilig en stipt vertrek in de stations, en het bijzonder ook bij incidenten.

Op het vlak van de tarieven willen we voor een aanbod zorgen dat toegankelijk is voor iedereen, met bijzondere aandacht voor jongeren, ouderen, kwetsbaren en groepen.

## Een goed stiptheidsniveau behouden en tegelijkertijd ons treinaanbod uitbreiden

Stiptheid is een van de belangrijkste bekommernissen van de reizigers. Het is een van de voornaamste prestaties waar onze klanten een goede performantie verlangen. Een stipte treindienst kan de aantrekkelijkheid van de trein in vergelijking met de andere vervoersmodi vergroten. NMBS en Infrabel zullen inspanningen leveren om op korte termijn de stiptheid van de treinen te herstellen.

Het is in die context dat ze in 2019 een initiatief hebben gelanceerd (P.I.P of Punctuality Improvement Program) met als doel enerzijds om de oorzaken van de niet-stiptheid grondig te analyseren en anderzijds om de verbeteringshefbomen te identificeren en te prioriteren. De bedoeling is gerichte actieplannen op te stellen om de prioritaire hefbomen te implementeren en ambitieuze maar realistische stiptheidsdoelstellingen vast te stellen, rekening houdend met de specifieke kenmerken van het Belgische spoorwegnet.

Wat de resultaten betreft, streven we ernaar tijdens de looptijd van het contract een stiptheidsniveau te handhaven waarbij meer dan 91% van de treinen op tijd aankomt, terwijl het aantal treinen en het aantal reizigers aanzienlijk zal toenemen. Bovendien streven wij ernaar de commerciële snelheid van onze diensten op

de 100 belangrijkste OB-punten (oorsprongbestemming) te verbeteren (in termen van vervoerde passagiers).

## De kwaliteit, de snelheid en de coherentie van de informatie verbeteren

De kwaliteit en coherentie van de informatie zijn essentieel om het vertrouwen van de reizigers te winnen en te houden. Daarom investeren we samen met Infrabel in de verbetering van technologieën die informatie kunnen verzamelen en verspreiden bij de reizigers door gebruik te maken van artificiële intelligentie en big data.

Op korte en middellange termijn streven we ernaar om in aanzienlijke mate de coherentie van de reizigersinformatie te verbeteren, zeker wat betreft de real time informatie. Tegelijkertijd verrijken we de informatie voor de reiziger met nuttige gegevens, zoals het aankomst- en vertrek uur, de volgorde van de rijtuigen (1<sup>e</sup> klas, PBM, fietsplaatsen enz.), de bezettingsgraad van de treinen, de infrastructuur in het station, de aansluitingen met inbegrip van deze op de andere vervoersmodi, storingen of ook alternatief vervoer.

Op langere termijn en in functie van de ontwikkeling van de technologieën, zal de informatie in real time nog nauwkeuriger, vollediger, dynamischer en nog meer op maat zijn.



Om het reizen van deur tot deur te faciliteren, verbinden we ons er trouwens toe om de informatie van de andere openbaarvervoersoperatoren te integreren en deze ter beschikking te stellen van onze reizigers via onze informatiekanaalen (treinen, stations en digitale kanalen). Omgekeerd bezorgen wij hen onze dienstregelingen en onze gegevens in real time.

We hebben duidelijke doelstellingen uitgewerkt voor de informatie aan de reizigers bij storingen. In dit soort situaties moet de reiziger zo snel mogelijk kunnen weten wat de prognose voor de duur van het incident is en welke mogelijke vervoersalternatieven ter beschikking staan.

Reizigersinformatie moet via meerdere aangepaste kanalen beschikbaar zijn voor alle reizigers, ook voor mensen met beperkte mobiliteit en personen met een handicap (lichamelijk, cognitief, zintuiglijk).





## Het comfortniveau van de treinen gevoelig verhogen

Comfort is uiteraard van groot belang om reizigers aan te trekken en aan ons te binden. We willen het verschil maken en wedijveren met de andere verplaatsingsmodi. We hebben onszelf ambitieuze doelstellingen opgelegd voor de komende jaren:

- Voldoende zitplaatscapaciteit bieden, onder meer op basis van de evolutie van de vraag en met behulp van treinmaterieel dat steeds beter aangepast is aan de noden van de verschillende types diensten (IC, S en L);
- Voor elke categorie van diensten (IC, S, L) het type treinmaterieel en de samenstelling ervan uniformiseren (aantal, type en volgorde van de rijtuigen per samenstelling) om nog meer duidelijkheid te scheppen voor de reizigers;
- Zorgen voor het meest efficiënte onderhoud van de treinen, met inbegrip van schoonmaak aan de buiten- en de binnenkant;
- Het aandeel autonoom toegankelijk rollend materieel verhogen door ten minste één toegankelijk rijtuig aan te bieden per samenstelling, d.w.z. per trein.
- Het comfort aan boord verbeteren, onder meer het zitcomfort, de opbergruimte en plaats voor plooi-fietsen onder de zitplaatsen, schermen met realtime-informatie in de rijtuigen, stopcontacten, indirecte ledverlichting, een geoptimaliseerde gsm-ontvangst dankzij de 'decoating' van de treinruiten, en ook klimaatregeling die NMBS in bijna al haar rollend materieel zal installeren tegen 2032.

## Het productaanbod vereenvoudigen en meer personaliseren, tegen aantrekkelijke prijzen

Wij willen een ‘spoorwegreflex’ creëren voor steeds meer diverse reisdoeleinden.

Op basis van een betere kennis van onze klanten zullen wij het huidige aanbod vereenvoudigen en nieuwe producten aanbieden om aan de veranderende behoeften van de reizigers tegemoet te komen en het gebruik van de trein te stimuleren. Tegelijk zorgen wij ervoor dat onze inkomsten en ons financieel evenwicht gehandhaafd blijven.

We bieden producten aan tegen zowel geconventioneerde als niet-geconventioneerde tarieven. De in het openbaredienstcontract vastgelegde regels hebben alleen betrekking op de eerste categorie, waarbinnen een verder onderscheid wordt gemaakt tussen gereguleerde en niet-gereguleerde tarieven.

Het aanbod van producten waarvan de tarieven gereguleerd zijn, maakt het mogelijk reizigers een reeks producten aan te bieden waarvan de tarieven worden omkaderd door de bevoegde overheid, zodat voor iedereen een toegankelijk tarief is gegarandeerd. Dit omvat het standaardbiljet in 2<sup>e</sup> klas en de woon-werk- en woon-schoolabonnementen in 2<sup>e</sup> klas. De invoering

van flexibele abonnementen om in te spelen op de veranderende arbeidsmarkt (telewerk) is een prioriteit. De gereguleerde tarieven omvatten ook het standaardbiljet voor specifieke groepen zoals jongeren en senioren, en voor kwetsbare personen (zoals personen met een handicap en mensen met een laag inkomen) en andere categorieën rechthebbenden waarin het openbaredienstcontract voorziet. Bij de invoering van het nieuwe gamma van tarieven wordt een uniforme vermindering van 40% toegepast op het standaard ticket tweede klasse voor deze categorie reizigers.

Via ons aanbod van producten waarvan de tarieven niet gereguleerd zijn, kunnen we inspelen op de vraag van de markt, en kunnen we gunstigere voorwaarden bieden om de reisfrequentie van onze klanten te verhogen, bepaalde klantensegmenten te ontwikkelen en de trein te promoten voor vrijetijdsreizen, vooral in het weekend, tijdens vakanties, buiten de spitsuren en voor groepen.

We zijn ook van plan een reeks intermodale producten uit te brengen. In dat opzicht streven we in de eerste plaats naar het gemakkelijker aankopen via onze kanalen van producten voor parkeren in of bij het station (auto en fiets), vervoerbewijzen van andere openbaarvervoersoperatoren en, waar mogelijk, andere vervoersdiensten die in het station beschikbaar zijn (bv. deelvervoer).

Ten slotte gaan we door met het ontwikkelen van beheeroplossingen voor bedrijven om de administratieve last voor hen te verlichten (zoals het beheer van derdebetalerssystemen, bestellingen en rechten van de werknemers, reporting, facturering, cafetariaplan enz.) en om het gebruik van de trein voor woon-werkverkeer en professionele verplaatsingen te stimuleren.

We schenken ook aandacht aan specifieke verzoeken van organisatoren van evenementen, met dien verstande dat dit aanbod geen deel uitmaakt van onze opdracht van openbare dienst (niet-geconventioneerde producten).





18:39 Louvain Liège-Guill	IC 12	18:48 Alost Gand-St-P	IC 16	18:59 Braine-l'All Nivelles	So 21
18:40 Jette Termonde	So 8	18:49 Malines Anv-Noorder	IC 20	18:59 Denderleeuw Alost	So 9A
18:40 Denderleeuw Courtrai	IC 17	18:51 Zaventem Bru Airport	✈ 17	19:00 Schaerbeek Louvain	So 18
18:42 Paris-Nord	9472 4B	18:53 Gand-St-P Blankenberge	IC 15	19:02 Namur Liège-St-Lam	IC 13
18:42 Brux-Schuman Ottignies	So 15	18:53 Grammont Alost	So 21	<p>! Les 6 et 7 février, en raison de travaux effectués par infrabel, certains trains IC Tournai - Bruxelles Airport-2 ne s'arrêtent pas à Diegem et Zaventem. Le 6/02, seul un train S2 Braine-le-Comte - Louvain circule par heure entre Schaerbeek et Louvain. Pour plus d'info, planifiez votre voyage sur l'app SNCB ou sncb.be.</p>	
18:44 Hasselt Tongres	IC 7	18:55 Liège-Guill Eupen	IC 12		
18:45 Braine-l'All Charleroi-S	IC 21	18:56 Braine-le-Ct Mons	IC 8		
18:45 Bru Airport Amsterdam C	✈ 14	18:56 Malines Anvers-Central	IC 19		
	IC 9	18:57	IC 14		



## Verkoopkanalen moderniseren en diversifiëren

De behoeften van de reizigers veranderen snel, vooral wat betreft online aankopen en het gebruik van apps. We moeten dus evolueren op datzelfde ritme. In 2021 is 49% van onze producten verkocht via automaten, 28% via de app en website van NMBS, 17% aan het loket en de rest aan boord of via derde partijen. We zullen ook bijzondere aandacht besteden aan personen die minder vertrouwd zijn met digitale technologie, mensen met beperkte mobiliteit of mensen met cognitieve of zintuiglijke beperkingen.

Vanaf 2025 zal geleidelijk een nieuwe generatie automaten in gebruik worden genomen, met gebruiksvriendelijkere interfaces. Tegelijk gaan we door met het ontplooiën van onze digitale verkoopkanalen, mobiele applicaties en websites. Ten slotte stellen wij voor onze reizigers in de drukste stations van het land personeel ter beschikking dat hen kan adviseren en vervoersbewijzen kan verkopen, hetzij via loketten (open of gesloten concept, afhankelijk van de grootte en de configuratie van het station), hetzij via mobiele assistentie.

Als duurzame mobiliteitsoperator werken we verder aan de ontwikkeling van gecentra-

liseerde ticketing-oplossingen die de reiziger de mogelijkheid bieden om met een enkele handeling een of meer vervoersbewijzen van verschillende OV-operatoren of deelmobiliteit te kopen.

Wij werken ook samen met aanbieders van MaaS-oplossingen (Mobility as a Service), of het nu gaat om overheidsinstanties, openbaarvervoerbedrijven of privé-initiatieven, door de informatie te delen die nodig is om in real time een reis te plannen en een ruim aanbod van vervoersbewijzen te koop aan te bieden.





## De tevredenheid van onze klanten meten om te blijven verbeteren

Zijn de behoeften van onze klanten vervuld? Wat doen we goed en moeten we voortzetten? Omgekeerd, op welk vlak kunnen we het beter doen? Welke acties kunnen we ondernemen? NMBS is voortdurend bezig met het nauwkeurig meten van de tevredenheid van haar reizigers om haar prioriteiten te kunnen bepalen. Daartoe voeren we via externe bedrijven regelmatig enquêtes uit om de componenten van de tevredenheidsindicator te beoordelen.

Concreet willen we onze tevredenheidsscore verbeteren van 7,25 vandaag naar 7,44 tegen het einde van het contract.

Naast deze maatregelen houden we talrijke enquêtes onder onze reizigers en andere potentiële klanten om beter te kunnen inschatten wat hun behoeften zijn op het gebied van vervoersdiensten, het onthaal in de stations en informatie. Waar nodig betrekken we er andere actoren bij.

Feedback via sociale netwerken wordt ook door onze diensten geanalyseerd.

Tot slot onderhouden we een permanente dialoog met de regionale vervoersoperatoren en

met de verschillende organisaties die onze reizigers vertegenwoordigen (Raadgevend Comité van de Treinreizigers, TreinTramBus, Navetteurs.be, Gezondheidsraad, Jeugdraad) maar ook met andere belanghebbenden zoals de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, het VBO, VOKA, de 'Union wallonne des Entreprises', BECI, UNIA<sup>4</sup> en de Nationale Hoge Raad voor Personen met een Handicap, enz.

4. VBO: Verbond van Belgische Ondernemingen. VOKA: Vlaams netwerk van ondernemingen. BECI: Brussels Enterprises Commerce & Industry. UNIA: Interfederaal Gelijkekansencentrum.

# 4. Werken aan operationele uitmuntendheid



De verbetering van onze prestaties, op alle niveaus, is een belangrijke eis van het toekomstige openbaredienstcontract. NMBS verbetert voortdurend haar operationele prestaties, waarbij de verbetering van de kwaliteit van de aan de reizigers aangeboden diensten en haar concurrentieniveau prioritair zijn, zeker in een context van toenemende concurrentie. Zoals vermeld, geven we voorrang aan het herstel op korte termijn van de kwaliteit van de prestaties van het spoorwegsysteem, dat bijzonder onder druk staat bij de invoering van het openbaredienstcontract.

Om dat te bereiken zullen wij al onze industriële en operationele processen blijven verbeteren, onder meer door een beter gebruik van data en technologie.

We zullen ook onze modellen blijven verrijken en onze instrumenten blijven ontwikkelen om onze strategische keuzes op lange termijn te sturen.

## Modellen en tools ontwikkelen om onze strategische keuzes te sturen

Wij transformeren geleidelijk onze industriële instrumenten om de keuzes qua type materieel, de optimalisering van de onderhoudscapaciteit en de locatie van de werkplaatsen, de positie en de capaciteit van de bundels te verbeteren.

Wij blijven onze prognosemodellen ontwikkelen, met name wat de vraag naar spoorvervoer betreft, om de verwachte groei van het aantal reizigers wetenschappelijk te kunnen beoordelen.

Deze modellen zijn bijvoorbeeld erg nuttig om het effect van telewerk op onze activiteiten te analyseren.

Ten slotte kunnen we dankzij toepassingen voor het optimaliseren van de planning van materieel en rijdend personeel de efficiëntie en productiviteit verder verhogen.

## Onze processen optimaliseren voor een betere klantentevredenheid

Wij werken voortdurend aan de verbetering van onze werkprocessen, met als prioriteit het vereenvoudigen, standaardiseren en optimaliseren van onze industriële en operationele processen. Wij verbeteren onze aanpak, met de tevredenheid van de klant voor ogen, en betrekken daar al onze operationele beroepen en onze supportfuncties bij. NMBS heeft een programma 'Klant Centraal' gelanceerd waarbij zowel de directie als de teams op het terrein betrokken zijn. De nadruk ligt hierbij op de prioriteiten voor onze reizigers, zoals de planning van de reis, reizigersinformatie, de aankoop van een vervoerbewijs, het onthaal of de aansluiting tussen treinen.

De klantgerichtheid wordt ook geïntegreerd in het dagelijkse werk en het leer- en evolutietraject van onze medewerkers (interne informatiekanalen, opleidingsprogramma's enz.).

Ook in de operationele beroepen wordt een aanpak van continue verbetering toegepast, gebaseerd op prestatiemeting, met analyse van de oorzaken die van invloed zijn op de evolutie van de prestaties, in combinatie met de formalisering en de nauwgezette follow-up van specifieke actieplannen. Daartoe behoren bijvoorbeeld het beheer van de operaties in real



time en het materieelbeheer. Die initiatieven lopen al en zullen in de komende jaren worden uitgebreid.

## De digitalisering van onze activiteiten versnellen om onze transformatie te ondersteunen

Hoewel we hier al enkele jaren geleden mee zijn gestart, is het belangrijk om sneller en nog meer te investeren in de digitale transformatie. We schatten dat we de komende 10 jaar meer dan 1 miljard euro moeten investeren in digitalisering. Zowel om de klantentevredenheid te verbeteren en om onze doelstellingen inzake veiligheid en stiptheid te ondersteunen, als om onze kosten te verlagen (cf. het ambitieuze productiviteitstraject opgenomen in het openbaardienstcontract) en om nieuwe inkomsten te creëren.



## De digitale roadmap van NMBS is opgebouwd rond 10 prioritaire thema's.



### 1. Dienstverlening aan de reizigers

We optimaliseren alle contactpunten tussen de reizigers en NMBS, om hun tevredenheid te verhogen. Zoals vermeld in het hoofdstuk over de klantenervaring, zullen wij vooral in de verkoop- en informatiekanaalen investeren om de klantenervaring meer te personaliseren, meer informatie te verstrekken over de intermodale aansluitingen en te waken over de kwaliteit en samenhang van de verstrekte informatie, vooral in geval van een storing.

### 2. Operationeel beheer

Een optimale planning van het treinmaterieel en van het rijdend personeel is een van de belangrijkste motoren voor efficiëntie in de spoorwegindustrie.

We zullen overschakelen op snellere en efficiëntere planningsprocessen om een betere stiptheid, een meer coherente klantenervaring en een betere beschikbaarheid van het materieel te garanderen.



### 3. Toeleveringsketen en onderhoud

De bevoorrading, logistiek, opslag en andere activiteiten in verband met de onderhoudsplanning zullen verder worden gedigitaliseerd.

Zo kunnen we de veiligheid en betrouwbaarheid van het treinmaterieel verbeteren en de onderhoudskosten verlagen.

### 4. Beheer van stations en andere gebouwen

We zullen het beheer van onze stations en gebouwen blijven verbeteren, door de inventaris van onze installaties en activa te digitaliseren, door de beheers- en onderhoudsoperaties te optimaliseren en te automatiseren, en door te besparen op energie dankzij een meer doorgedreven uitrol van energiebeheeroplossingen.



### 5. Ervaring van de medewerkers

De digitalisering van de diensten in verband met humanresourcesbeheer (bv. de opvolging van aanwervingen, het betalingsbeheer enz.) wordt voortgezet.

De interne-communicatiekanalen en het intranet worden geoptimaliseerd, terwijl nieuwe digitale hulpmiddelen de opleiding van het operationeel personeel zullen ondersteunen.

Er worden samenwerkings-hulpmiddelen ontwikkeld om een nieuwe, efficiëntere manier van werken te ondersteunen.





## 6. Nieuw ERP

(Enterprise Resource Planning)

Het centrale ERP van NMBS (SAP), waarmee het geheel aan operationele processen van de onderneming wordt beheerd, komt in 2027 op het einde van zijn levensduur.

Daardoor is het noodzakelijk om naar een nieuw ERP te migreren. Dit project zal de inspanningen verminderen en de kosten (vooral IT) drukken.

## 7. Strategie en conformiteit

Naast de belangrijkste ERP-tools voor budgettering en consolidatie, zal NMBS geleidelijk haar strategische modelleringsinstrumenten verrijken en alles in het werk stellen om te excelleren in risicobeheer, juridisch en contractueel beheer en auditing.

## 8. Transversale IT-fundamenten en -systemen

We vereenvoudigen ook de waaier aan IT-toepassingen om onze efficiëntie te verhogen en onze operationele veerkracht te verbeteren.

## 9. Evolutie van de huidige systemen

Wij doen de nodige investeringen om de continuïteit van de bestaande systemen te verzekeren, ze aan de veranderende wetgeving aan te passen en verbeteringen in de productiviteit en dienstverlening te ondersteunen.



## 10. Beheer van de levenscyclus van het materieel

We vernieuwen ook geleidelijk ons informaticamateriaal, zodat elke collega over tools beschikt die performant en up-to-date zijn.



## Innoveren om onze opdrachten beter uit te voeren

Ons aanpassen aan de veranderende mobiliteitsgewoonten van de reizigers en hun consumptiepatronen is noodzakelijk. Daarom hebben we in 2019 het Innovation Program gelanceerd, aangestuurd door ons Innovation Lab, een transversaal team van medewerkers uit verschillende delen van de onderneming, verantwoordelijk voor het voorstellen van innovatieve projecten, en de Innovation Community, die het programma voedt en zorgt voor de interactie tussen de hele organisatie en het Lab.

In het lab worden verschillende 'proof of concept'-initiatieven ontwikkeld: reizigers-tellingen in real time, een systeem dat slechtzienden helpt hun weg te vinden in het station, realtime-informatie in stations over de aansluitingen met andere vervoersmiddelen of een app waarmee klanten contactloos (seamless ticket) en tegen het goedkoopste tarief de trein kunnen nemen.

Tot slot werken we samen en delen we onze kennis met de andere openbaarvervoersoperatoren die op het grondgebied actief zijn, met externe partners, waaronder start-ups (bijvoorbeeld via het project BeCentral) en enkele andere belangrijke spelers in de mobiliteitssector.

Met dit wendbare (agile) organisatie-model willen we NMBS verder laten evolueren naar een modern en performant bedrijf.



# 5. Focus op onze medewerkers

A photograph of a male worker in a dark blue t-shirt, a dark cap with a logo, and safety gloves. He is leaning over a complex mechanical assembly, possibly a train engine, in a large industrial factory. The background shows a white train car with a yellow stripe and a blue 'B' logo. The factory has a high ceiling with red structural beams and various mechanical components.

Onze grootste troef is ongetwijfeld de motivatie en inzet van ons personeel. Het is de belangrijkste motor en garantie voor onze ontwikkeling.

Om onze doelstellingen te bereiken, zullen we blijven inzetten op de veiligheid van ons personeel, de reeds ingezette transformatie van de bedrijfscultuur voortzetten, de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers stimuleren en een sterk werkgeversmerk promoten om talent te behouden en aan te trekken.

Tot slot blijven we ons resoluut inzetten voor het bevorderen van diversiteit en inclusie doorheen de hele onderneming. Het is een centraal element in ons HR-beleid.



## Bouwen aan een motiverende en inclusieve bedrijfscultuur

De veranderingen volgen elkaar snel op en de tijdsintervallen waarbinnen onze onderneming zich moet aanpassen worden steeds kleiner. Bovendien hebben we, zoals uit dit plan blijkt, grote ambities voor de modal shift naar het spoor, die diepgaande veranderingen zullen vergen.

We willen een bedrijfscultuur stimuleren die gericht is op de klant, op resultaat, samenwerking, innovatie en diversiteit.

We hebben diverse structurele programma's lopen om onze bedrijfswaarden uit te dragen en te ondersteunen. Aan de hand van regelmatige enquêtes kunnen we het effect ervan analyseren en het engagement en de tevredenheid van het personeel meten.

We blijven ook onze managementstijl aanpassen om verantwoord delegeren en transversaal

werken te bevorderen, in het bijzonder om de motivatie in het dagelijks werk te ontwikkelen en beter samen te werken. Daarom is het belangrijk dat teamleiders en collega's zich achter gemeenschappelijke doelstellingen kunnen scharen.

Inclusie is niet zomaar een woord of een intentie bij NMBS. Het draait om acties die ons samen stap voor stap doen vooruitgaan. Met het diversiteits- en integratiebeleid 'All different, all PRO'S!' leren we onze medewerkers het belang van een zorgzame omgeving, waar iedereen zichzelf kan zijn, waar verschillen gewaardeerd worden en een rijkdom vormen. Ons HR-beleid is gebaseerd op de principes van gelijkheid en non-discriminatie. We streven ernaar de diversiteit van onze reizigers in ons personeel te weerspiegelen. We blijven dat doen via opleidings- en sensibiliseringsprogramma's. We zetten ons ook in voor het behoud van het diversiteitslabel van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.





### **De duurzame inzetbaarheid van onze werknemers bevorderen**

De opleiding bij NMBS is de laatste jaren sterk geëvolueerd, zowel wat de inhoud als wat de vorm betreft. De komende jaren zullen we nog meer investeren in operationele en transversale opleidingen.

We versterken de samenwerking met de verschillende opleidingsinstanties via een aanbod voor duaal leren, waardoor NMBS talenten kan aantrekken voor de knelpuntberoepen en waarbij de studenten vaardigheden kunnen ontwikkelen die hen oriënteren naar een toekomstige baan.

Ook het proces voor het beheer van de prestatie en het talent is in dit opzicht van belang, omdat het een actiever aansturen van medewerkers mogelijk maakt, uitgaande van hun competenties en prestaties. In de komende jaren zullen we dit proces verder uitwerken, om ook de kennisoverdracht en de loopbaanplannen te verrijken.

Wij streven ook naar meer interne mobiliteit binnen de onderneming. Door onze medewerkers de kans te geven van job te veranderen en hun competenties en bekwaamheden te verruimen, geven we hen de ruimte om zich binnen onze onderneming te ontplooien.

Dit wordt gefaciliteerd door een aantal nieuwe toepassingen, zoals de nieuwe planningstools voor het personeel, die de operationele behoeften van de onderneming zoveel mogelijk verzoenen met de wensen van het personeel.

Waar mogelijk stellen we vacatures steeds open voor interne kandidaten. Op die manier versterken we de inzet van onze getalenteerde medewerkers, terwijl we de evolutie van de loonmassa onder controle houden.

We willen blijven evolueren naar een organisatie die de juiste persoon met de juiste opleiding op het juiste moment op de juiste plaats zet, en willen daarbij luisteren, communiceren en rekening houden met ieders aspiraties.

Conform het Regeerakkoord van 30 september 2020 zal het personeelsbeleid van NMBS bovendien ook worden getoetst om na te gaan of de onderneming voldoende is voorbereid op de concurrentie, in het kader van de nieuwe Europese regels.

### **Een sterk werkgeversmerk promoten**

De ambities van de onderneming vereisen dat ze haar werkgeversmerk versterkt om schaarse en essentiële competenties aan te trekken en te behouden.

Om dat te bereiken, streven we ernaar de ervaring van onze medewerkers in elke fase van hun professionele leven te optimaliseren en een positieve en boeiende werkomgeving te ontwikkelen die in overeenstemming is met onze waarden. Met een sterk werkgeversmerk trekken we voldoende kwalitatief personeel aan.





# 6. Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid met overtuiging en ambitie opnemen

NMBS is duurzaam door de aard van haar activiteit. Zij wil dat ook zijn door de acties die zij onderneemt. Door de ontwikkeling van een ambitieus plan voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) of Corporate Social Responsibility (CSR) wil NMBS actief bijdragen tot de duurzame ontwikkeling en tegelijkertijd maatschappelijk verantwoord handelen.

We willen onze opdrachten van openbare dienst uiteraard op een sociale en ecologisch verantwoorde manier vervullen. Onze CSR-doelstellingen berusten op tien pijlers, waarvan de belangrijkste

hieronder worden toegelicht. De andere doelstellingen van maatschappelijke verantwoordelijkheid (diversiteit & inclusie, interne mobiliteit en autonome toegankelijkheid) komen aan bod in het hoofdstuk gewijd aan de human resources en in het gedeelte over de toegankelijkheid van de stations.

Het CSR-beleid van NMBS is geïnspireerd op de internationale en nationale agenda: de “17 Sustainable Development Goals” (Duurzame Ontwikkelingsdoelen) van de Verenigde Naties, de Green Deal van de Europese Unie en het Belgische Federaal Plan voor Duurzame Ontwikkeling.



## Energie, lucht en klimaat

Door de tractiebehoeften van onze treinen is onze onderneming een van de grootste verbruikers van elektriciteit in België. Hoe meer we ons energieverbruik verminderen, hoe beter voor de planeet en onze financiële resultaten. Wij willen ons energieverbruik doen dalen en ook onze CO<sub>2</sub>-uitstoot aanzienlijk verlagen.

Wij verbinden ons ertoe het totale energieverbruik van onze treinen tegen 2027 met 5% per ton-kilometer te verminderen (ten opzichte van 2021), en tegen 2032 met 10%. Om deze doelstelling te bereiken moeten de volgende maatregelen worden geïmplementeerd:

- Een materieelpark dat steeds milieuvriendelijker wordt door de aankoop en indienststelling van nieuw, energiezuiniger rollend materieel;

- Onze chauffeurs opleiden om zuiniger te rijden, meer gebruik te maken van dynamisch remmen en zich aan de aanbevolen snelheden te houden;
- De geleidelijke invoering van energiemeters wanneer nieuw rollend materieel in gebruik wordt genomen;
- De installatie van ledverlichting in de bestaande treinen, binnen de beschikbare budgetten.

Voor onze gebouwen (met uitzondering van open productiegebouwen, zoals de werkplaatsen en stations) willen we het energieverbruik tegen 2032 met 25% verminderen (uitgaande van het verbruik in 2021). We streven ook naar 50% energieneutrale gebouwen tegen 2032. We zullen volledig afstappen van verwarming op stookolie, de daken zullen beter

worden geïsoleerd en we zullen onze intrek nemen in energiezuiniger kantoorruimten. Ten slotte zullen we, net als bij onze treinen, het vastgoedpark zoveel mogelijk uitrusten met ledverlichting.

Wij engageren ons om tegen 2032 voor het merendeel van onze vestigingen een certificaat ISO 50001 of gelijkwaardig te behalen.

Bovendien willen we samen met partners de productie van groene stroom verdubbelen, eventueel met partners, door fotovoltaïsche panelen op onze eigen gebouwen, parkings en sites te plaatsen. Het doel is om in 2032 de productie te verhogen van 8 GWh tot 16 GWh, wat overeenkomt met het jaarlijkse elektriciteitsverbruik van ongeveer 5.000 Belgische gezinnen.

Vanaf de inwerkingtreding van het openbare dienstcontract zullen we onze CO<sub>2</sub>-balans jaarlijks laten berekenen door een erkend organisme en die vervolgens publiceren in ons activiteitenverslag.

Wij verbinden ons er ook toe tegen 2027 een nog performanter en globaler energiebeheersysteem in te voeren, waarmee we ons energieverbruik beter zullen kunnen begrijpen, controleren en geleidelijk verminderen.





## Duurzaam aankopen

Wij ontwikkelen een aankoopbeleid om een antwoord te bieden op de uitdagingen inzake duurzame ontwikkeling. We respecteren de toepasselijke regels inzake milieurecht, sociaal recht en arbeidsrecht en zien erop toe dat onze leveranciers en hun onderaannemers deze regels naleven.

Tegen 2032 verbinden we ons ertoe dat meer dan 500 van de leveranciers van NMBS (die 75% van onze uitgaven vertegenwoordigen) een EcoVadis-score<sup>1</sup> of gelijkwaardige score van 50 punten of meer hebben (De EcoVadis-score ligt tussen 0 en 100). Ten slotte zien we er ook op toe dat de kmo's makkelijker toegang krijgen tot onze opdrachten.

## Afval

NMBS vermindert geleidelijk haar afvalproductie, zowel voor het industrieel afval (werkplaatsen) als consumptieafval (reizigers en kantoren). Wij verbinden ons ertoe tegen 2027 85% van ons afval te recyclen en om dit cijfer tegen 2032 op te trekken tot 95%.

In de treinen en werkplaatsen wordt gestreefd naar optimalisering van het operationele beheer: inventarisatie van afval, herziening van de processen, oplossingen voor het kostbare graffiti-probleem. De kwestie van het afvalbeheer aan boord van het rollend materieel wordt ook bestudeerd.

In de stations en concessies stimuleert NMBS een verandering van de gewoonten van onze klanten en concessiehouders: herevaluatie van de verkoopautomaten en

gratis papieren kranten, herbruikbare bekers in de concessies ...

Ten slotte voeren wij in de kantoren en kantines een beleid waarbij plastic geweerd wordt, maken we een einde aan voedselverspilling en gaan we voor 100% afvalsortering en compostering.

We doen al aan selectieve afvalinzameling in 80 stations en tegen 2027 wordt dit uitgebreid naar alle middelgrote en grote stations. Tegen het einde van het contract beogen we deze doelstelling ook voor alle kleine stations.

We zullen ook verschillende upcycling-projecten lanceren, bijvoorbeeld in de werkplaatsen en de stations, om afval een tweede leven te geven. Dit is het afval dat ontstaat door de vervanging, verbouwing en modernisering van de gebouwen en het rollend materieel.



1. Platform voor de beoordeling van de prestaties op het gebied van MVO en duurzaam aankopen.



## Duurzame concessies

Wij passen onze normen inzake sociale verantwoordelijkheid ook toe op de ontwikkeling van de concessies in onze stations (diensten, voedingswinkels, boetieks enz.). Het is de bedoeling dat we er geleidelijk toe komen dat 100% van de concessies volgens duurzame normen werkt. Een duurzame concessie besteedt meer aandacht aan het energieverbruik, de verpakking en het afval, promoot lokale producten en waakt over de toegankelijkheid.

Momenteel kan ongeveer 15% van het aanbod in de grootste stations als duurzaam worden beschouwd. Tegen 2030 willen we dat in onze 20 belangrijkste stations 30% van de 300 concessies in Retail, Food & Beverages en Services, duurzaam zijn en/of een positieve maatschappelijke impact hebben.

## Duurzaam bouwen

Wanneer we nieuwe stations en werkplaatsen bouwen, zullen we duurzame bouwtechnieken en materialen gebruiken.

Zoals hierboven aangegeven zullen we onze installaties, in de mate van het mogelijke, uitrusten met zonnepanelen (op nieuwe en bestaande gebouwen en terreinen) in het kader van nieuwe bouw- en renovatieprojecten.

We voeren een actief beleid om het waterverbruik in de stations en kantoren te verminderen.

Bovendien wordt het regenwater in de nieuwe gebouwen, en in de mate van het mogelijke, opgevangen voor hergebruik. De nieuwe kantoorgebouwen van NMBS zullen bijna energieneutraal (BEN) worden gebouwd, met maximaal gebruik van recycleerbare bouwmaterialen.







## Waterverbruik

De schoonmaak van treinen verbruikt veel water. Wij voorzien om de trainwash-installaties te renoveren zodat waar mogelijk regenwater kan worden gebruikt en/of water kan worden gerecycleerd. Bovendien zullen tegen 2030 al onze watermeters op afstand worden gecontroleerd.

Zoals hierboven vermeld, zullen wij waar mogelijk regenwater gebruiken voor de sanitaire voorzieningen in nieuwe gebouwen, zullen we het waterverbruik in de stations verminderen en in nieuwe gebouwen regenwater systematisch opslaan.

## Bodemsanering

Wij gaan door met het saneren en herbestemmen van historisch verontreinigde terreinen. Met de Gewesten worden akkoorden uitgewerkt over de bodemsanering en we blijven werken om een volledig beeld te krijgen van de historische vervuiling van de terreinen die we in eigendom hebben.

Wij verbinden er ons overigens ook toe om alternatieven voor chemische pesticiden te gebruiken bij onkruidverwijdering op de perrons en in de stationsomgeving.



## Het spoor als waardevol historisch patrimonium

Als overheidsbedrijf vervult NMBS nog andere maatschappelijke taken.

We zijn verantwoordelijk voor de instandhouding van het historisch spoorwegpatrimonium. We nemen alle nodige maatregelen om dit patrimonium te bewaren en te valoriseren bij het publiek, in het bijzonder via ons museum Train World.

We verwelkomen en stimuleren initiatieven van onze werknemers ten gunste van doelen die hen na aan het hart liggen.

We sluiten structurele partnerschappen, gelinkt aan de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken in België.



# Prestaties en financieel plan



# Sturing van de prestaties

In 2021 heeft de regering besloten om NMBS voor de komende 10 jaar aan te wijzen als operator voor het binnenlands personenvervoer per spoor op het hele net.

Ons wederzijds engagement met de overheid is geformaliseerd in het openbaredienstcontract, waarin de opdrachten van NMBS en de prestaties die de Staat van haar verwacht, zijn vastgelegd.

Het openbaredienstcontract omschrijft de opdrachten die wij de komende tien jaar moeten uitvoeren en geeft aan welke middelen aan NMBS worden toegekend om deze opdrachten te vervullen. Het contract gaat vergezeld van een roadmap voor de verbetering van de prestaties.

De evaluatie zal zowel betrekking hebben op de verwezenlijkte prestaties (niveau van de contractueel voorziene diensten) als op de kwaliteit van de

gepresteerde diensten (gepercipieerd/gemeten kwaliteitsniveau) en de doeltreffendheid van de acties om de prestaties te verbeteren.

Het proces voor de sturing van de prestaties legt de uitgangssituatie vast, bepaalt de doelstellingen en meet de resultaten die tijdens de duur van het contract zijn bereikt met betrekking tot de belangrijkste aspecten van de opdrachten van openbare dienst.

Daarnaast is het ook de bedoeling het proces van continue verbetering van de prestaties te ondersteunen en te omkaderen door informatie uit te wisselen en duidelijke en meetbare doelstellingen vast te leggen, deels met een mechanisme van financiële bonus/malus, en zo nodig met ondersteuning van de overheid.



Er wordt eenmaal per jaar een prestatiedialoog georganiseerd met de FOD Mobiliteit en Vervoer op basis van een vooraf aan de FOD Mobiliteit en Vervoer toegezonden verslag en van prestatiemetingen met betrekking tot de verschillende domeinen van de opdracht van openbare dienst.

Het voornaamste doel van deze dialoog is te evalueren en na te kijken of de doelstellingen van het vorige jaar bereikt zijn. De voor NMBS en Infrabel gemeenschappelijke indicatoren worden in aanwezigheid van beide partijen geëvalueerd. Bovendien kunnen de prestatie-indicatoren en hun waarden bij een tussentijdse evaluatie opnieuw worden gevalideerd en, onder bepaalde voorwaarden, worden bijgesteld.

Naast deze contractuele voorschriften garanderen we een optimale inzet

van de middelen voorzien door de overheid om de opdrachten van openbare dienst te verwezenlijken, een maximale gedeelde waarde te creëren en onze opdracht te volbrengen: de krachten bundelen voor een duurzame mobiliteit.

Naast de prestatiedialogen met de Staat engageren we ons om de prestatie-cultuur en de opvolging van de prestaties intern te versterken.

De hieronder vermelde twaalf prestatie-indicatoren zijn de sleutelindicatoren waarop het financiële mechanisme van bonus/malus in het openbare dienstcontract is gebaseerd. In aanvulling op andere metingen (informatie-indicatoren) en activiteitenverslagen, maken deze indicatoren integraal deel uit van de prestatiedialoog die erop gericht is de kwaliteit van de door NMBS geleverde diensten op te volgen.

Prestatie-indicatoren (PI)	Beginwaarde	Streefwaarde 2027	Streefwaarde 2032
1. Klantentevredenheid (#)	7,26	7,36	7,44
2. Aantal afgeschafte treinen ten laste van NMBS (%)	0,60	0,51	0,43
3. Reizigers-km (#)	9684,4	11.577,3	12.290,6
4. Geplande aansluitingen (#)	1.941	2.150	2.800
Verzekerde aansluitingen (%)	87,3	88,6	89,1
5. Stiptheid van het binnenlands reizigersverkeer NMBS (%)*	89,2	90,6	91,0
6. Minuten vertraging NMBS (per verbinding) (#)	659.845	522.658	442.911
7. Reizigersinfo bij verstoord verkeer (%)	80,5	84,5	90,0
8. Onbeschikbaarheid van het treinmaterieel voor de opdracht van openbare dienst (%)	24,9	19,4	18,9
9. Autonoom toegankelijke stations (#)*	97	154	176
10. Parkeerplaatsen (# fiets)	124.117	140.500	164.000
(# auto's)	74.866	76.600	80.000
11. Tractie-energie (Wh/ton.km)	38,36	37,04	35,27
12. CO <sub>2</sub> footprint (kt, constante trein-km)	252	236	214

\*gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder (Infrabel)

# Financieel plan en investeringsplan<sup>1</sup>



De financiële meerjarenperspectieven voor 2023-2032 weerspiegelen zowel de ambities van NMBS voor het komende decennium voor het geheel van haar activiteiten, als de uitvoering van de engagementen voorzien in het openbaredienstcontract afgesloten met de overheid in het kader van de onderhandse gunning van de opdrachten van openbare dienst.

Deze perspectieven vormen de basis van het ondernemingsplan en het meerjareninvesteringsplan goedgekeurd door de raad van bestuur (op 23 december 2022), zoals bepaald in de wet van 21 maart 1991.

1. De financiële cijfers opgenomen in dit document worden uitgedrukt in €<sub>2023</sub>, tenzij anders aangegeven.

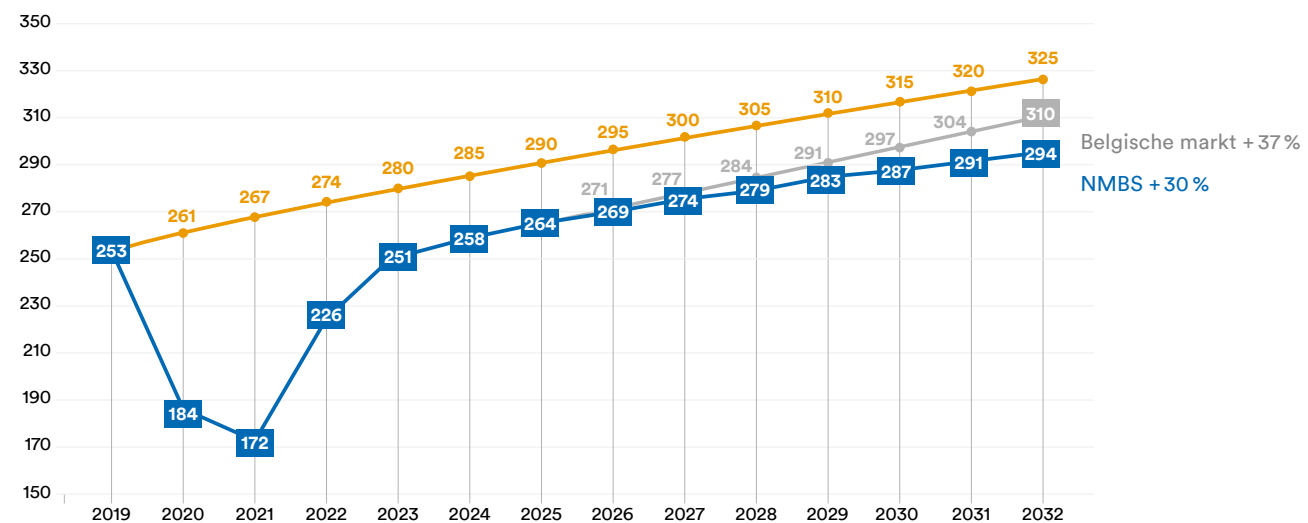


# 1. Exploitatie

**Ambitieuze groei van het verkeer, de omzet van het binnenlands reizigersvervoer en van andere commerciële inkomsten**

Op basis van een econometrisch model voor de voorspelling van de vraag naar vervoer per trein, voorzien de prognoses een groei van het reizigersverkeer met ongeveer 30% tegen 2032 (vergeleken met 2022). Die groei wordt hoofdzakelijk gedragen door het segment vrijetijdsevenen en de terugkeer na covid van de reizigers in de segmenten woon-school en woon-werk.

Evolutie vraag commerciële reizigers, alle klantensegmenten



- Reizigersverkeer NMBS – Mpax (trajecten per jaar – Perspectieven 2023 -2032)
- Reizigersverkeer Binnenlandse Belgische markt (incl. concurrentie open access) Mpax (trajecten) per jaar
- Mpax – Groei voorzien pre-Covid





In deze projecties wordt ook rekening gehouden met een structurele verandering in de verplaatsingsgewoonten als gevolg van de COVID-19-pandemie, waaronder het toegenomen telewerken en de langzame daling van de gemiddelde afstand die door reizigers wordt afgelegd. NMBS wil op deze ontwikkelingen inspelen door haar vervoersaanbod te verbeteren (bv. door het voorstads- en weekendaanbod te versterken) en door haar productassortiment uit te breiden.

In financiële termen wordt in de projecties uitgegaan van een groei van de commerciële inkomsten uit het nationale reizigersvervoer met ongeveer 600 Mio€<sub>courant</sub> tegen 2032 (vergeleken met 2022), waarvan 200 Mio€<sub>courant</sub> voortvloeit uit een toegenomen gebruik van de treinen, 220 Mio€<sub>courant</sub> uit de indexering van de tarieven

op het bestaande klantenbestand, 90 Mio€<sub>courant</sub> impact van de indexering van de tarieven op de bijkomende volumes van verkeer gegenereerd tijdens de periode, en 90 Mio€<sub>courant</sub> uit de aanpassing van het productassortiment.

De ambities van NMBS beperken zich niet tot de groei van haar binnenlandse vervoersactiviteiten, maar betreffen ook internationale spoorwegactiviteiten, stationsactiviteiten (concessies en verhuur, parkings, valorisatie van het onroerend goed), en commerciële prestaties in de werkplaatsen. In financiële termen gaan de projecties uit van een groei van deze inkomsten buiten de opdracht van openbare dienst<sup>2</sup> van NMBS van ongeveer 140 Mio€<sub>courant</sub> tegen 2032 (vergeleken met 2022).

2. Wordt in het vervolg van het document 'niet-PSO' genoemd

#### Leisure:

+ 40 % vs 2019 / + 51 % vs 2022

#### Woon-werk:

+ 3,5 % pax

= + 25 % # reizigers vs 2019

+ 26 % pax vs 2022

= + 45 % # reizigers vs 2022

#### Woon-school:

+ 9 % vs 2019 / + 13 % vs 2022

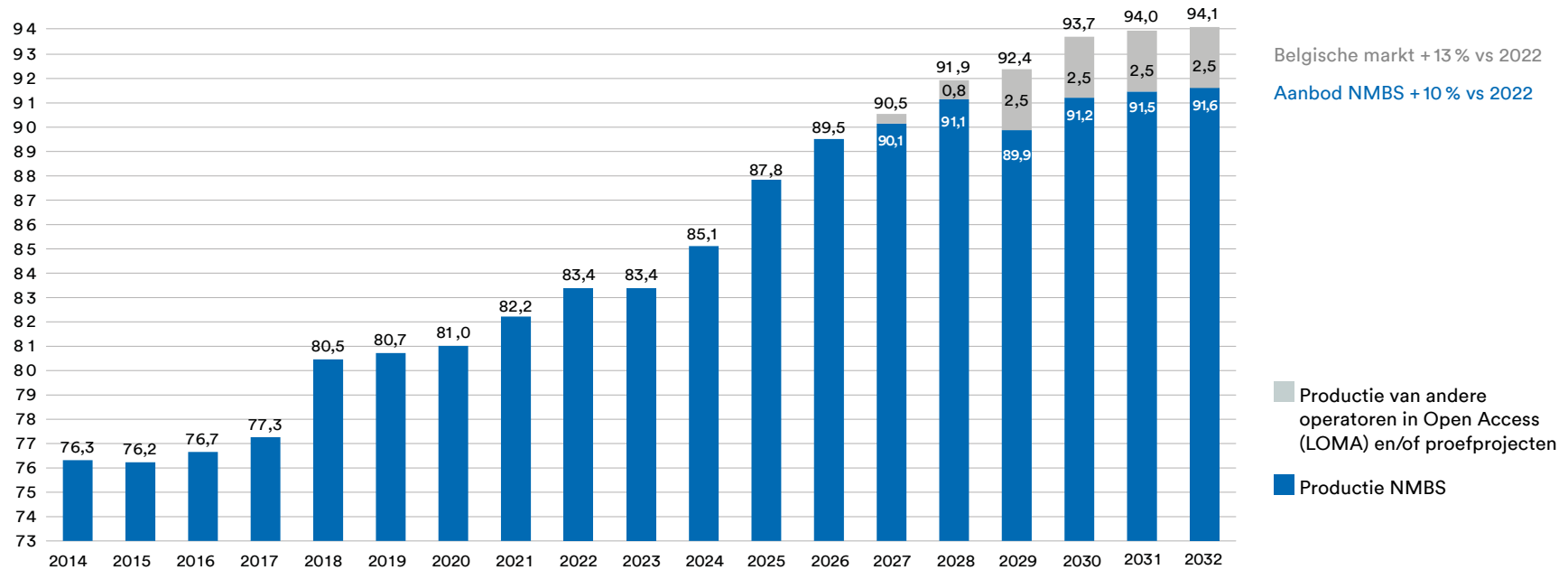




## Uitrol van 10% meer aanbod tegen 2032

Om de verwachte groei van het aantal reizigers op te vangen, stelt NMBS voor haar vervoersaanbod de komende 10 jaar met 10% uit te breiden. De productie in trein-km zou zo toenemen van 83,4 miljoen trein-km in 2022 tot 91,6 miljoen trein-km in 2032.

Aantal trein-km per jaar (in Mio) geplande productie



Hoewel de huidige projecties van NMBS met betrekking tot de evolutie van de vraag en de huidige projecties van Infrabel in termen van capaciteit van de spoorweginfrastructuur een hogere aanbodambitie (in de orde van 94,1 miljoen trein-km) tegen 2032 kunnen legitimeren, bedraagt het contractuele engagement van NMBS slechts 91,6 miljoen trein-km. Haar industrieel apparaat wordt op deze basis gedimensioneerd en de huidige financiële vooruitzichten zijn op dezelfde hypothesen gebaseerd.

Het verschil tussen de aanbodperspectieven ten belope van 94,1 miljoen trein-km en het contractuele engagement van NMBS van 91,6 miljoen trein-km is te verklaren door de verwachte komst vanaf 2027 van concurrenten die opereren in 'open access' op het Belgische net, en door het verklaarde voornemen van de bevoegde vervoersautoriteit om een operator van openbare dienst aan te wijzen met het oog op het ontplooiën van proefprojecten in het kader van de openstelling van de markt in de komende jaren.

De kosten die de geleidelijke uitbreiding van het vervoersaanbod in het komende decennium met zich meebrengt, bedragen cumulatief ongeveer 1.545 Mio€<sub>courant</sub> over 10 jaar. Daarvan zal 570 Mio€<sub>courant</sub> worden vermeden door een ambitieus en realistisch productiviteitsprogramma dat in het huidige ondernemingsplan is geïntegreerd.

De nettokosten van de toename van het vervoersaanbod zullen zo beperkt worden tot een gecumuleerd bedrag van ongeveer 974 Mio€<sub>courant</sub> over 10 jaar. Dit betekent dus een impact tegen 2032 van een honderdtal miljoen euro aan extra directe kosten per jaar in vergelijking met 2022.

Deze evolutie van de nettokosten is grotendeels het resultaat van de stijging van de kosten van de rijpaden ten gevolge van de uitbreiding van de productie in trein-km, en de stijging van de energiefactuur – in het bijzonder van de tractie-energie – en het gevolg van 3 elementen: de uitbreiding van het aanbod, de structurele stijging van de energieprijzen, maar ook van de door de onderneming vastgelegde energiebesparingsdoelstellingen, die het mogelijk zullen maken driekwart van de extra energiekosten voortvloeiend uit de uitbreiding van het aanbod te compenseren. Het plan gaat uit van een sterke toename in 2023 met een terugval in 2024 en 2025 en een terugkeer naar het niveau van 2022 vanaf 2026.

**Een verbetering van de productiviteit met gemiddeld 4,5% per jaar, waardoor NMBS competitief kan zijn ten opzichte van haar sectorgenoten tegen 2032**

De ambitie om het vervoersaanbod te laten groeien, gecombineerd met de vaste wil van de onderneming om een voluntaristisch prestatietraject uit te voeren, leidt tot een evolutie van het personeelsbestand van de onderneming van 17.029 VTE in 2022 tot 15.925 VTE in 2032.

De nettovermindering van het personeelsbestand weerspiegelt zowel een toename met 666 VTE te danken aan de uitbreiding van de operationele activiteiten van NMBS, als een vermindering met 1.771 VTE die vooral binnen de niet-operationele personeelscategorieën (corporate en ondersteuning) wordt gerealiseerd.

Rekening houdend met deze projectie van het aantal medewerkers en de verwachte evoluties in de loonkosten (indexering, loonschalen), zou de loonmassa moeten stijgen van 1.216 Mio€<sub>courant</sub> in 2022 tot 1.516 Mio€<sub>courant</sub> in 2032, met een geschatte impact van de indexering van meer dan 360 Mio€ op 10 jaar.

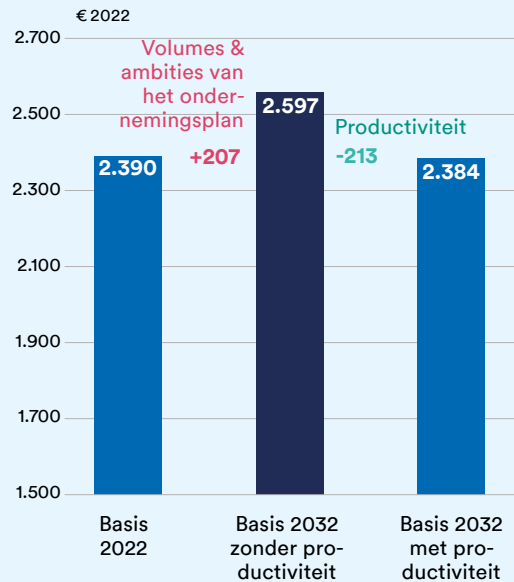
Globaal genomen komt de productiviteitsinspanning die NMBS voor de periode 2023-2032 vooropstelt overeen met een verlaging van de "controleerbare" kosten per reiziger-km van gemiddeld 4,5% per jaar. Dit is een grotere inspanning dan deze gerealiseerd sinds 2015 (4% per jaar).

Deze inspanning weerspiegelt een groeistrategie aan constante en geoptimaliseerde kosten die NMBS in het komende decennium zal blijven volgen.



Zo daalt de kostenbasis van 2022 tot 2032 van 2.390 Mio€<sub>2022</sub> tot 2.384 Mio€<sub>2022</sub>, wat in werkelijkheid overeenkomt met:

- een kostenstijging van 207 Mio€<sub>2022</sub> (jaarlijkse basis 2032 vs. 2022) om de extra productie, groei en ambities te financieren;
- een kostenvermindering van 213 Mio€<sub>2022</sub> per jaar tegen 2032, dankzij de productiviteitsprogramma's die NMBS heeft opgezet.



De omvang van de vermindering is anders naargelang de aard van de kosten:

- -0,6% per jaar op de minder “controleerbare” kosten, zoals kosten voor infrastructuurvergoedingen of energie, met evenwel een bijzondere aandacht voor besparingen op energieverbruik en -leveringen;
- -1% per jaar op personeelskosten (waarbij dient toegezien op de vrijwaring van de nodige operationele beroepen, vooral in het licht van de uitbreiding van het aanbod);
- -2% per jaar op de controleerbare diensten en andere goederen.

Dit ambitieuze productiviteitsprogramma gekoppeld aan een groeiscenario tegen constante en geoptimaliseerde kosten, die deel uitmaken van het ondernemingsplan, zullen NMBS in staat stellen om binnen 10 jaar een productiviteitsniveau te bereiken dat vergelijkbaar is met dat van haar sectorgenoten.

Om haar productiviteitsprogramma te verwezenlijken, zal NMBS omvangrijke investeringen doen in de digitalisering, standaardisering van het treinmaterieel, optimalisering van de onthaalfaciliteiten voor reizigers, werkplaatsen en de energie-infrastructureur. De IT-uitgaven zullen toenemen afhankelijk van de noodzakelijke digitalisering van de tools voor klanten en personeel, wetende dat het rendement van deze investeringen veel hoger zal zijn.

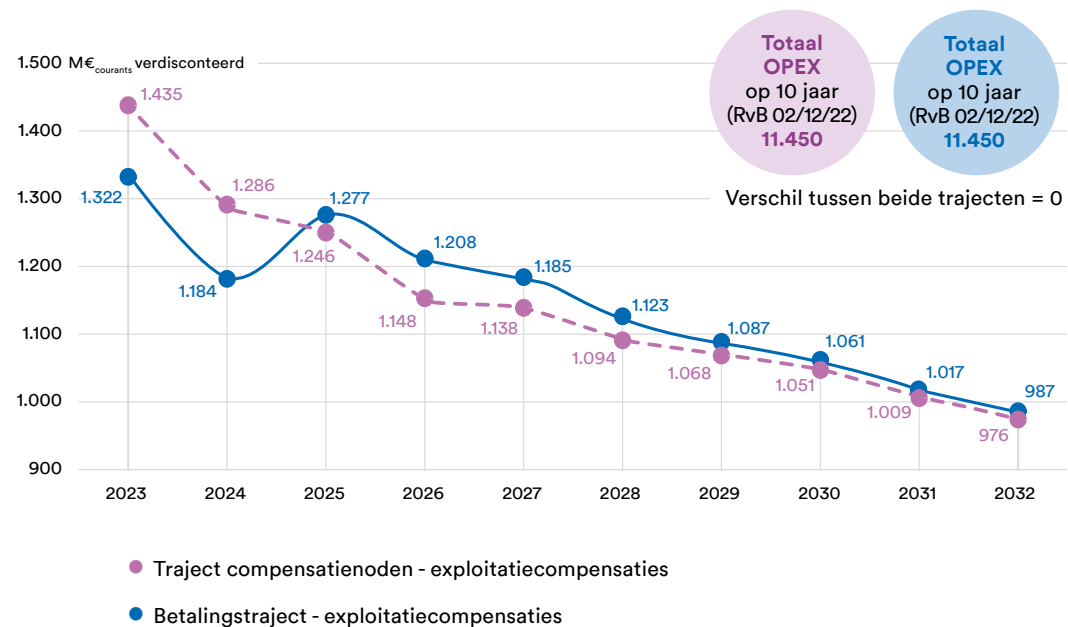
## Exploitatiecompensatie in overeenstemming met Verordening (EU) 1370/2007

Overeenkomstig Verordening 1370/2007 van de Europese Unie moeten de vervoersautoriteiten de spoorwegonderneming die met de openbare dienstopdracht is belast, compenseren voor de netto financiële gevolgen van de verplichtingen van openbare dienst, vermeerderd met een redelijke winst. De correcte compensatie wordt

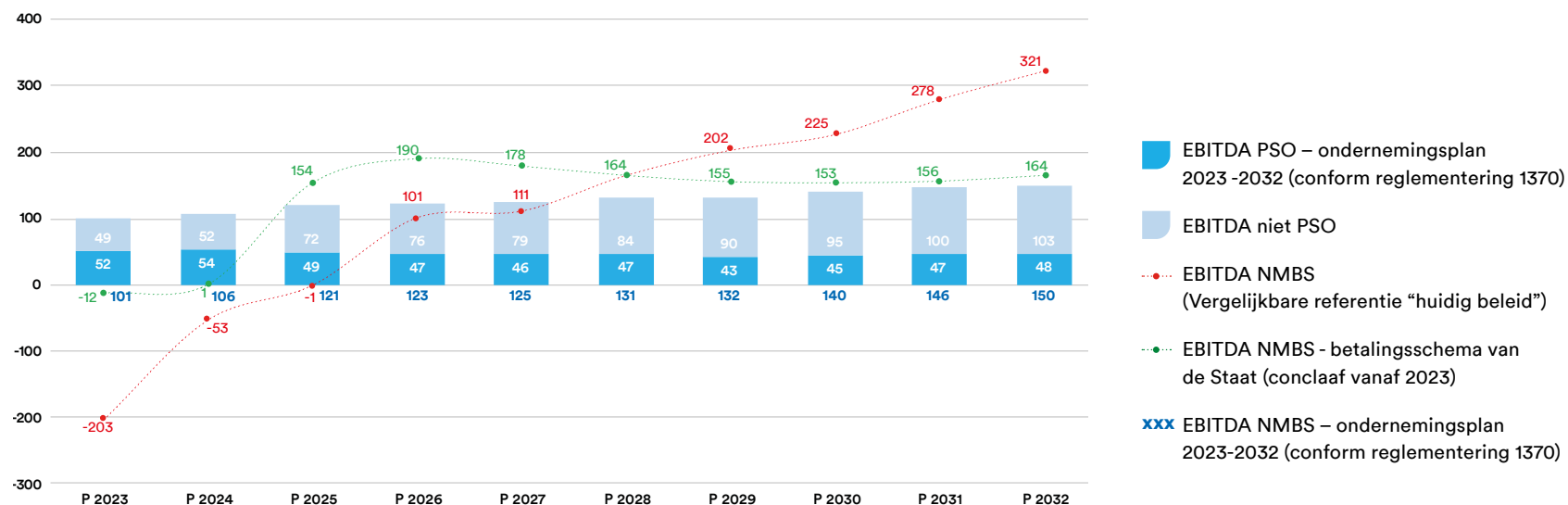
berekend door het totale verdisconteerde betalingstraject van compensaties te vergelijken met het verdisconteerde traject van de behoeften over 10 jaar.

Het contract voorziet in een betalingsschema door de Staat waarvan de jaarlijkse verdeling verschilt met de compensatie berekend door toepassing van het contract, maar die, in totaliteit over de periode van 10 jaar en verdisconteerd aan 3,2%, op een correcte manier het geheel van de noden van de openbare dienstopdracht compenseert.

### OPEX (scope federale boekhouding buiten woon-werk)



Op die basis evolueert de EBITDA van NMBS na PSO-compensatie in de loop van het decennium als volgt:



- De EBITDA van het ondernemingsplan wordt voorgesteld door de blauwe staafjes die een onderscheid maken tussen PSO en niet-PSO; twee referentiecurves worden weergegeven om vergelijkingen mogelijk te maken (EBITDA indien de compensaties zouden betaald worden volgens huidig beleid (rode curve) en EBITDA waar het betalingstraject van de Staat wordt geïntegreerd (groen));

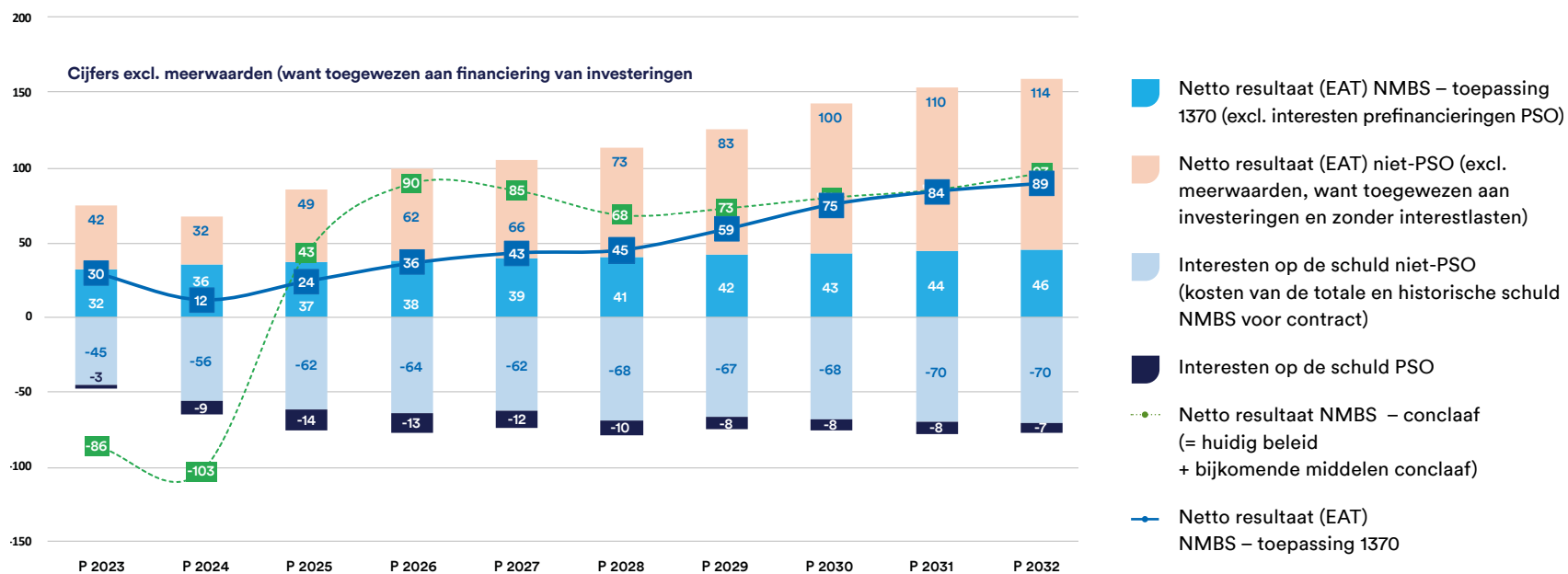
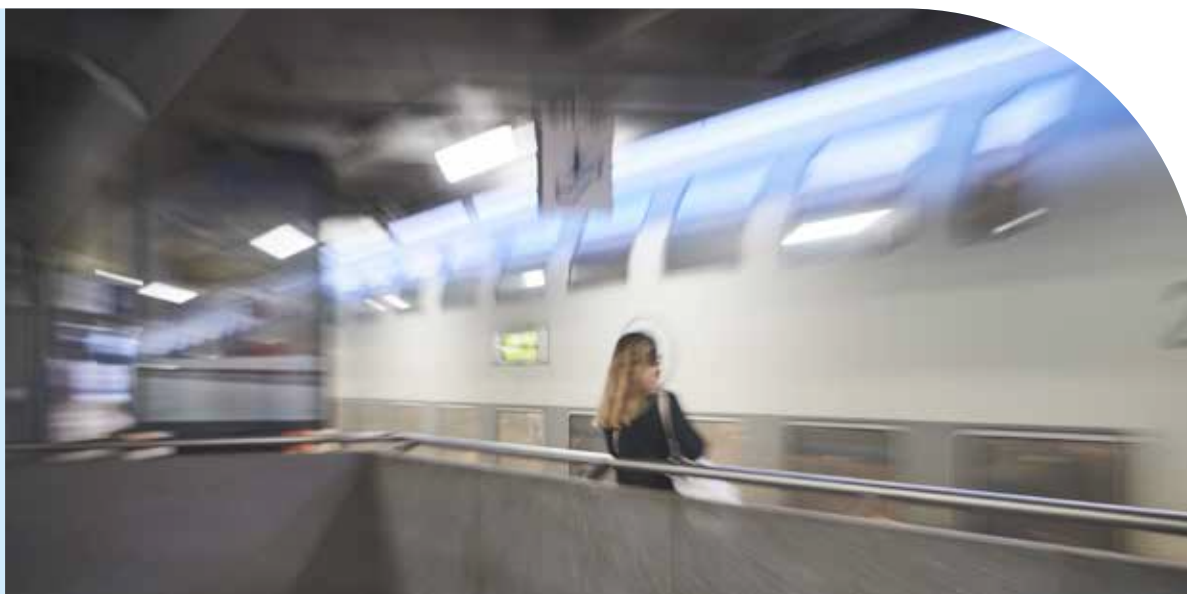
- Het niet-PSO-gedeelte draagt aanzienlijk bij tot de EBITDA;

- De EBITDA-PSO blijft betrekkelijk stabiel, wat logisch is omdat de exploitatie-compensatie daalt naarmate de nettokosten van de PSO-activiteit afnemen, als gevolg van de productiviteitsinspanningen en de groei van de commerciële inkomsten.



**Het nettoresultaat van NMBS na PSO-**  
compensatie evolueert in de loop van het  
decennium als volgt:

- Het resultaat van de niet-PSO-activiteiten is het gevolg van een groeiende EBITDA, nodig om de rentelasten op de historische schuld van NMBS te dekken;
- Het nettoresultaat van de PSO komt overeen met de redelijke winst die voortvloeit uit de toepassing van Verordening 1370/2007, d.w.z. 3,2% van de inkomsten.





## 2. Investeringsen

Het investeringsplan voor de periode 2023-2032 is een van de belangrijkste enablers voor de in dit ondernemingsplan beschreven ambitie. NMBS zal meer dan 9,2 miljard euro investeren om haar doelstellingen en verbintenissen te verwezenlijken.

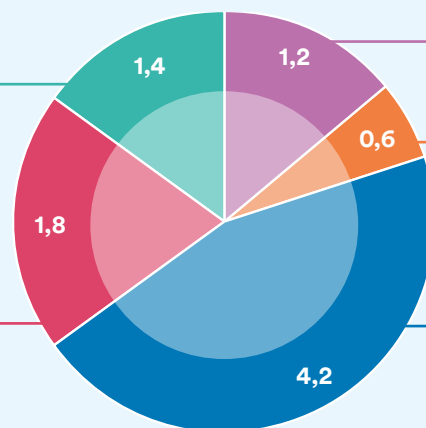
Deze investeringen zijn gestructureerd rond 5 hoofddomeinen (PPI 23-32 NMBS in miljard €<sub>2023</sub>, totaal van alle investeringsbronnen):

### De werkplaatsen - herstelling en onderhoud van het treinmaterieel (15%)

Instandhouding van de middelen, uniformering en optimalisering van de uitrusting in het kader van de modernisering van de werkmethoden en de evolutie van het treinmaterieel en het vervoersaanbod.

### Het reizigersonthaal in de stations (20%)

In veilige, betrouwbare, nette, ecologische en gebruiksvriendelijke faciliteiten, die optimale modale overstapmogelijkheden bieden, met een verbeterde toegankelijkheid voor iedereen.



### De digitalisering (13%)

Het ontwikkelen van oplossingen die voldoen aan de verwachtingen van de reizigers en die innovatief zijn, waarbij technologische ontwikkelingen worden geïntegreerd ten bate van de klanten, de veiligheid en de doelmatigheid van de processen.

### De gebouwen en diverse investeringen (6%)

In het bijzonder de optimalisering en modernisering van onze operationele en administratieve gebouwen en van onze productiemiddelen.

### Het treinmaterieel (46%)

Modernisering en instandhouding van de bestaande vloot, vervanging van materieel aan het einde van zijn levensduur en evolutie van de vloot, plaatsing van veiligheidsinstallaties aan boord.



## Het rollend materieel

Het rollend materieel is bij uitstek het belangrijkste element voor de reiziger en is daardoor de eerste investeringsprioriteit voor NMBS.

Het huidige materieelpark bestaat uit vele verschillende reeksen die in de loop der jaren zijn aangeschaft. Deze heterogeniteit van het park is niet optimaal op het vlak van operationeel beheer en brengt extra kosten met zich mee (opleiding van het personeel, wisselstukkenvoorraad, werkplaatsuitrusting, technische bijzonderheden enz.)

Bovendien voldoet het oudere materieel vaak niet meer aan de verwachtingen van de reizigers op het gebied van comfort en functionaliteiten.

De gerealiseerde investeringen zullen bijdragen tot een verbetering van de klantenervaring, de veiligheid en het comfort van de reizigers:

- Verbetering van het veiligheidsniveau door het treinmaterieel aan te passen aan de ETCS Baseline 3;
- Instandhouding van het treinmaterieel in het kader van langetermijnonderhoudsprocessen (grote activeerbare revisies);
- Aanschaf van nieuw treinmaterieel (vervanging van materieel aan het einde van de levensduur en uitbreiding van de vloot in functie van de verwachte groei van het aantal reizigers) volgens het volgende principe: elke trein die met dit nieuwe materieel wordt samengesteld, zal minstens één rijtuig bevatten dat is ingericht voor mensen met beperkte mobiliteit (toegang op 76 cm, PBM-toilet, specifieke ruimte voor rolstoelen).



De belangrijkste investeringen die in het investeringsplan zijn opgenomen [in Mio€<sub>2023</sub>]

Aanschaf M7	1.112
Locomotieven T17	121
Toekomstige MR30	1.958
ETCS	158
Grote revisies & Instandhouding (incl. wisselstukken)	788
Andere projecten rollend materieel	58
<b>Totaal Rollend materieel</b>	<b>4.195</b>



## De werkplaatsen

De onderhoudswerkplaatsen (lijnwerkplaatsen en centrale werkplaatsen) en de andere onderhoudscentra (onderhoudsposten, train wash) van het treinmaterieel zijn belangrijk om een goede dienstverlening aan de klant te garanderen (betrouwbaarheid, netheid en beschikbaarheid van het materieel), maar ook om de doelstellingen van het ondernemingsplan inzake immobilisatiegraad en productiviteitsverbetering te halen.

NMBS zal deze doelstellingen bereiken door de onderhoudscycli zoveel mogelijk te standaardiseren, door klein onderhoud uit te voeren met behulp van het TIM-model (Timetable Integrated Maintenance) buiten de piekuren, door groot onderhoud en revisies zo uit te voeren dat de tijd tussen revisies kan worden verlengd, en door te zorgen voor een optimaal beheer van de werkplaatsen in termen van exploitatie, onderhoud en technische betrouwbaarheid.

De investeringen die werden gedaan in het kader van dit plan, moeten bijdragen tot verschillende doelstellingen, met name in termen van klanttevredenheid en operationele efficiëntie:

- Het in stand houden van bestaande installaties en uitrusting (dakrenovatie enz.);
- De verbetering van het veiligheidsniveau in de werkplaatsen en de aanpassing van alle werkplaatsen aan het nieuwe rollend materieel;
- Het moderniseren van de train wash en de installaties voor wc-lediging;
- Het uitbreiden of bouwen van nieuwe werkplaatsen in het kader van de optimalisatie van het industriële apparaat, rekening houdend met de evolutie en het gebruik van de vloot.

De investeringen in de commerciële werkplaatsen (hst en goederenwagens) worden met eigen middelen gefinancierd.



De belangrijkste investeringen die in het investeringsplan zijn opgenomen [in Mio€<sub>2023</sub>]

Werkplaatsgebouw (instandhouding)	301
Werkplaatsgebouw (uitbreiding)	302
Spoorinfrastructuur werkplaats	163
WC-ledigingsinstallaties	39
Train wash	47
Werkplaatsuitrusting (mobiel)	115
Werkplaatsuitrusting (vast)	115
Contingency Industrieel apparaat	288
<b>Totaal Werkplaatsen</b>	<b>1.369</b>

## Het reizigersonthaal in de stations

NMBS wil belangrijke verbeteringen aan de infrastructuur en de uitrusting voor het reizigersonthaal voorstellen. Veiligheid blijft uiteraard een absolute prioriteit.

Investerings in de commerciële activiteiten (concessies, publiciteit) worden met eigen middelen gefinancierd.

De in het investeringsplan voorziene investeringen voor de stations en hun inrichtingen maken het mogelijk:

- Te zorgen voor een aangenaam onthaal in gebouwen en faciliteiten die voor iedereen functioneel en gemakkelijk te gebruiken zijn;
- Te zorgen voor een efficiëntere intermodaliteit;
- Nieuwe tijdelijke en duurzame diensten aan te bieden.



De belangrijkste investeringen die in het investeringsplan zijn opgenomen [in Mio€<sub>2023</sub>]

Instandhouding Onthaal	346
Stations & Omgeving	481
Intermodaliteit	221
Toegankelijkheid	788
<b>Totaal Onthaal</b>	<b>1.836</b>

## Digitalisering

De investeringen in IT moeten NMBS niet enkel in staat stellen om rechtstreeks een antwoord te bieden op de evolutie van de diensten aan de reizigers op het vlak van informatie en verkoop (automaten, internet ...), maar ook om de interne processen ondersteunen.

NMBS zal blijven investeren in digitalisering om concurrentiëler, efficiënter en flexibeler te worden, om haar doelstellingen te bereiken en haar opdrachten van openbare dienst (PSO) te vervullen.

Daarom werd doorheen de hele onderneming een oefening gehouden om een digitale visie en een roadmap voor 10 jaar op te stellen.

De digitalisering (het gebruik van digitale technologieën om bedrijfsmodellen te veranderen, de dienstverlening aan klanten en medewerkers te verbeteren, nieuwe inkomstenmogelijkheden te bieden en de efficiëntie te verhogen) is voor NMBS van cruciaal belang om haar prioritaire doelstellingen te verbeteren:

- De veiligheid;
- De klantentevredenheid;
- De stiptheid;
- De efficiëntie en procesoptimalisatie;
- De financiële gezondheid;
- De betrokkenheid van de medewerkers.



Onze digitale roadmap voor 10 jaar herneemt 54 belangrijke initiatieven die tot investeringen leiden, gegroepeerd in 10 thema's [in Mio €<sub>2023</sub>]

Passenger Services & Interactions	201
(Train) Operations Mgt	178
Supply Chain & Maintenance	71
Stations & Other Building Mgt	84
Strategy Compliance, SG&A	19
Employee Experience & Communication	55
IT Foundation & Transversal	254
New ERP – Core Evolutions	119
Legacy Run & Enhancements	126
Hardware Lifecycle Mgt	103
<b>Totaal Digitalisation &amp; Process Improvement</b>	<b>1.209</b>



## Gebouwen en diverse investeringen

Naast de hierboven genoemde grote investeringsbehoeften zijn er nog andere investeringen nodig om de operationele behoeften van de onderneming te ondersteunen in verschillende domeinen, zoals de operationele en administratieve gebouwen, de productiemiddelen (vooral gereedschap), het beheer van het historisch patrimonium enz.

Deze investeringen zijn voor de klanten misschien minder zichtbaar, maar ze zijn wel van essentieel belang om een treindienst van hoge kwaliteit te kunnen blijven bieden.

Bovendien vergen het behoud en de valorisatie van het historisch patrimonium van NMBS, die deel uitmaken van de opdrachten van openbare dienst van de onderneming, ook steeds terugkerende investeringen om het materieel in goede staat te onderhouden en de museumpresentaties te vernieuwen.

De investeringen met betrekking tot de operationele en administratieve gebouwen, verspreid over het hele net, zijn hoofdzakelijk bestemd voor projecten:

- die verband houden met een rationalisering van de ruimte in de centrale gebouwen waarbij met name de NWOW (new way of working) wordt geïntegreerd;
- die onontbeerlijk zijn voor de instandhouding van de staat van het vastgoedpark;
- die noodzakelijk zijn door de evolutie van het normatief kader (brandveiligheid, ARAB ...);
- die energiebesparingen mogelijk maken (verwarming, isolatie en verlichting).

De belangrijkste investeringen die in het investeringsplan zijn opgenomen [in Mio €<sub>2023</sub>]

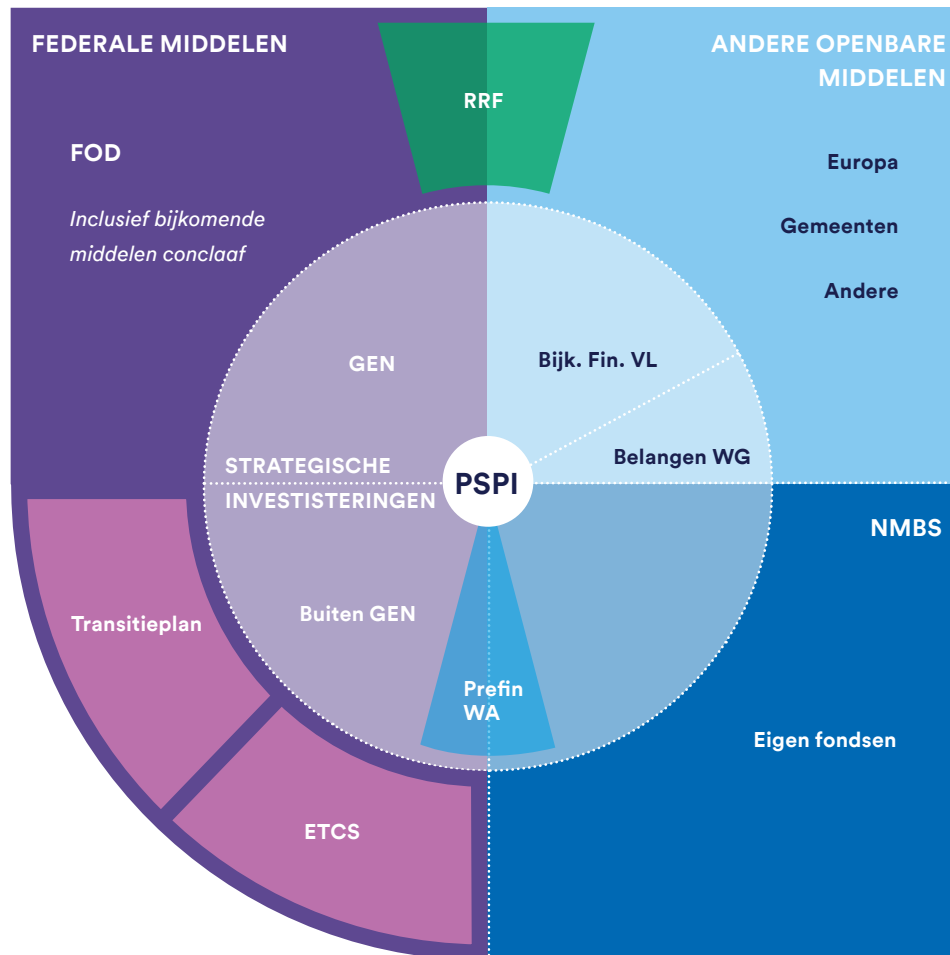
Fonsny*	240
Andere gebouwen en vastgoed beheer	152
Histor. Patrimonium & Museum	34
Financiële elementen	106
Aankoop Operationele Tools	26
Andere	14
<b>Buildings &amp; Others</b>	<b>571</b>

\* Het Fonsny-gebouw wordt voor tenminste 50% met eigen middelen gefinancierd



## De financiering van het Investeringsplan

De financiering van deze investeringen (9,2 miljard €<sub>2023</sub> of 10 Mia€<sub>courant</sub>) gebeurt op basis van verschillende bronnen.



Er zijn onder meer federale subsidies van vroeger ter waarde van 596 Mio€<sub>courant</sub> die nog niet zijn besteed:

Reservatie M7	494
Voorschotten Eurostation + Eurogare	58
Verbetering onevenwicht regionale sleutel 2022	24
Overgedragen van SMIP	29
Overgedragen van RRF	-1
Prefinanciering GEN door NMBS	-8
Surplus EBITDA naar CAPEX (2018-2019)	0
<b>Totaal op 31/12/2022*</b>	<b>596</b>

\*raming op basis van een forecast van de uitgaven en realisaties 2022.

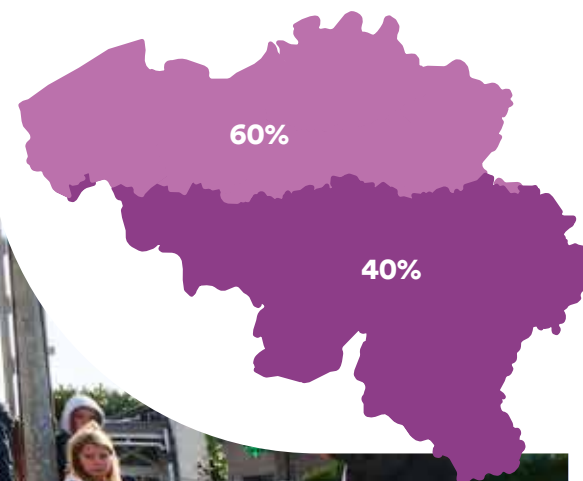
Naast de federale compensatie beschikt NMBS over de volgende andere financieringsbronnen [in Mio€<sub>courant</sub>]:

Transitieplan	22
RRF	33
SMIP (federale deel)	55
Europa (bevestigd)	11
Europa (verwacht)	20
Gemeenten	8
Cofin VL	3
Interesten Waals gewest	5
Andere	7
<b>Totaal</b>	<b>164</b>

NMBS verbindt zich er ook toe het saldo van de opbrengst van de in de loop van het decennium geplande verkopen van activa, na financiering van de investeringen met eigen vermogen (exclusief de opdracht van openbare dienst), te besteden aan de financiering van de PSO-investeringen. Dit saldo bedraagt over het hele decennium 114 Mio€<sub>courant</sub>.

## De regionale verdeelsleutel voor de investeringen

De in het plan voorziene gelokaliseerde investeringen die worden gefinancierd met federale middelen (exclusief SMIP) respecteren een jaarlijkse regionale verdeling van 60% investeringen gelegen in het Vlaams Gewest en 40% investeringen gelegen in het Waals Gewest.





## Een investeringscompensatie in overeenstemming met Verordening 1370/2007

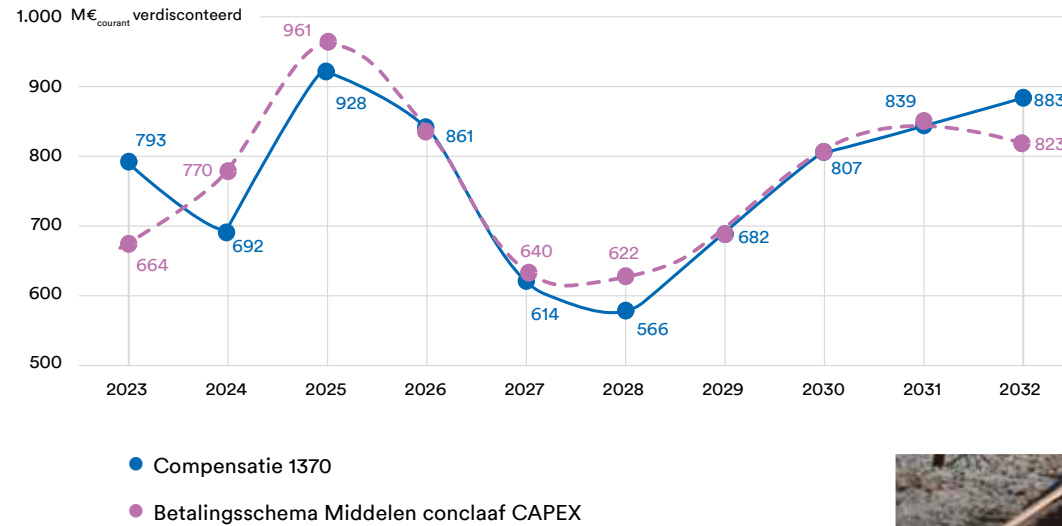
Naast de compensatie voor de netto financiële exploitatie-impact van de verplichtingen van openbare dienst, zal de compensatie door de Staat ook de netto financiële impact van de verplichtingen van openbare dienst op het vlak van de investeringen dekken.

Op basis van de ambities opgenomen in het investeringsplan, en rekening houdend met de bestaande financieringsbronnen (Recovery and Resilience Facility, Strategisch meerjareninvesteringsplan, Connecting Europe Facility, opbrengst van de verkoop van activa enz.), bedraagt deze compensatie 8.087 Mio€<sub>2023</sub> voor de betrokken periode:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	TOT 23-32
Rollend Materieel	599	482	523	351	223	172	286	445	558	554	4 195
Werkplaatsen	84	71	144	138	143	190	162	163	132	142	1 369
Onthaal	234	205	215	190	184	172	180	163	143	150	1 836
Digitalisation & Process Improvement	136	184	186	178	109	97	87	86	75	70	1 209
Buildings & Others	33	116	40	139	22	28	37	40	36	80	571
<b>Totale fysieke behoeften (2023-2032) [M€<sub>2023</sub>]</b>	<b>1 087</b>	<b>1 058</b>	<b>1 108</b>	<b>996</b>	<b>683</b>	<b>659</b>	<b>752</b>	<b>898</b>	<b>945</b>	<b>995</b>	<b>9 179</b>
<b>Totale fysieke behoeften (2023-2032) [M€<sub>10p</sub>]</b>	<b>1 087</b>	<b>1 079</b>	<b>1 153</b>	<b>1 056</b>	<b>739</b>	<b>728</b>	<b>847</b>	<b>1 031</b>	<b>1 107</b>	<b>1 189</b>	<b>10 016</b>
<i>Overgedragen middelen [M€<sub>10p</sub>]</i>	-197	-273	-46	8	-26	-23	-9	-12	-16	-3	-597
<b>Totale financiële behoeften (2023-2032) [M€<sub>10p</sub>]</b>	<b>890</b>	<b>806</b>	<b>1 107</b>	<b>1 064</b>	<b>713</b>	<b>704</b>	<b>838</b>	<b>1 019</b>	<b>1 091</b>	<b>1 186</b>	<b>9 419</b>
<i>behoefte aan eigen fondsen [M€<sub>10p</sub>]</i>	-25	-62	-17	-73	-12	-17	-13	-13	-13	-14	-258
<i>behoefte die al door andere bronnen gefinancierd zijn (SMIP / RRF / Transitieplan / andere) [M€<sub>10p</sub>]</i>	-52	-35	-20	-25	-8	-12	-5	-3	-2	-3	-164
<b>Feder. compens. «1370» (buiten gebruik verkoop activa) [M€<sub>10p</sub>]</b>	<b>813</b>	<b>709</b>	<b>1 070</b>	<b>966</b>	<b>693</b>	<b>675</b>	<b>821</b>	<b>1 004</b>	<b>1 075</b>	<b>1 170</b>	<b>8 996</b>
<i>deel van verkoop activa toegewezen aan PSO [M€<sub>10p</sub>]</i>	-21	5	-82	-20	3	-12	4	3	4	2	-114
<b>Federale compensatie '1370' [M€<sub>10p</sub>]</b>	<b>793</b>	<b>714</b>	<b>988</b>	<b>946</b>	<b>696</b>	<b>663</b>	<b>824</b>	<b>1 007</b>	<b>1 080</b>	<b>1 172</b>	<b>8 882</b>
<b>Federale compensatie '1370' [M€<sub>2023</sub>]</b>	<b>793</b>	<b>700</b>	<b>950</b>	<b>892</b>	<b>643</b>	<b>601</b>	<b>732</b>	<b>876</b>	<b>921</b>	<b>981</b>	<b>8 087</b>

Het contract voorziet in een betalingsschema door de Staat waarvan de jaarlijkse verdeling verschilt met de compensatie berekend door toepassing van het contract, maar die, in totaliteit over de periode van 10 jaar en verdisconteerd aan 3,2%, op een correcte manier het geheel van de noden van de openbare dienstopdracht compenseert:

### CAPEX

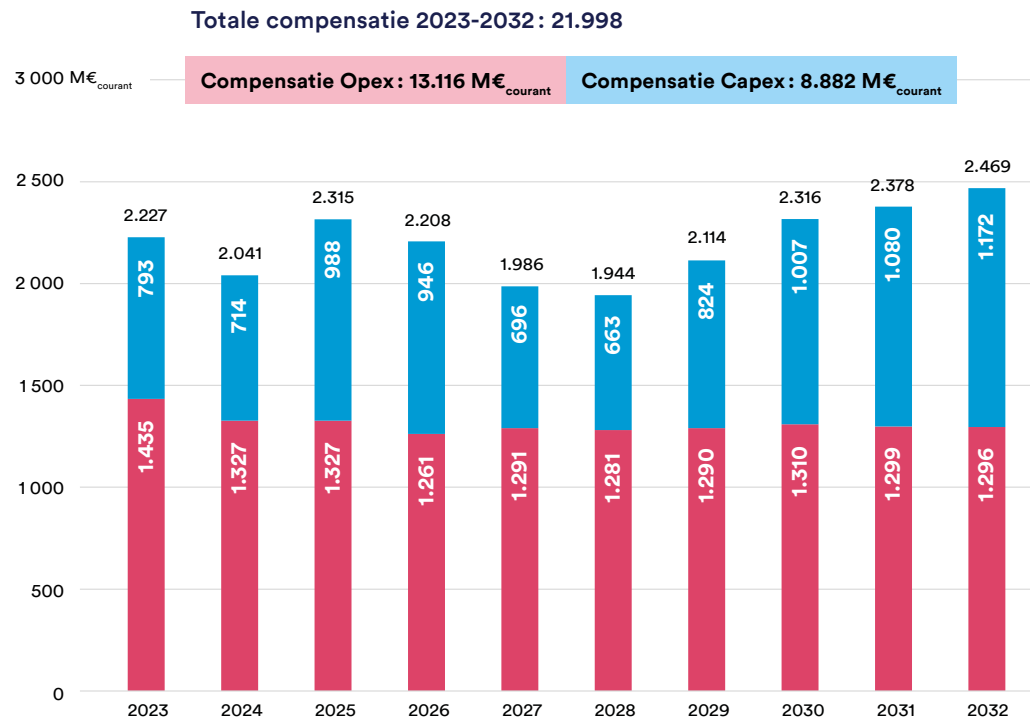




### 3. Globaal financieel evenwicht en schuld

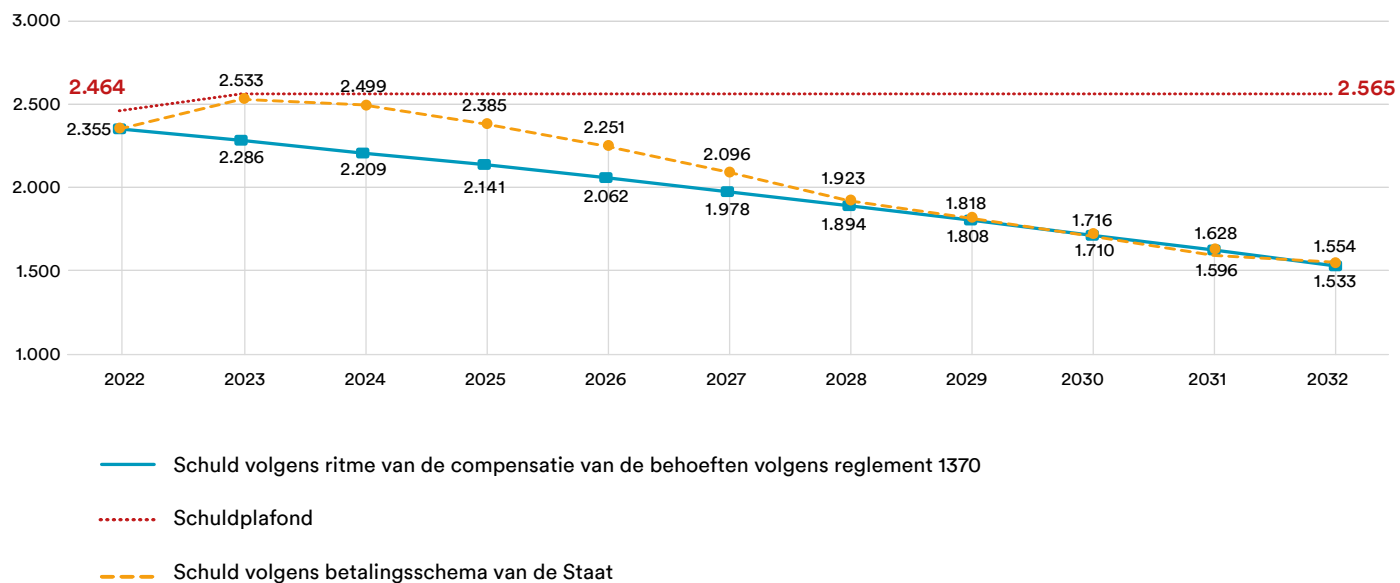
Op basis van de hierboven uiteengezette financiële vooruitzichten, bedraagt de compensatie die nodig is voor de ambities en verbintenissen van het ondernemingsplan van NMBS, berekend conform de Verordening 1370, 21.998 Mio€<sub>courant</sub> over het hele decennium.

Deze compensaties zullen door de federale Staat betaald worden volgens een jaarlijks schema dat verschilt van de jaarlijkse verdeling zoals hiernaast weergegeven, maar waarvan de totaliteit over 10 jaar gelijk is aan de totaliteit van de noden over 10 jaar berekend volgens de Verordening 1370.





### Schuld van NMBS 2022 - 2032 (volgens financieel plan raad van bestuur 02/12/2022)

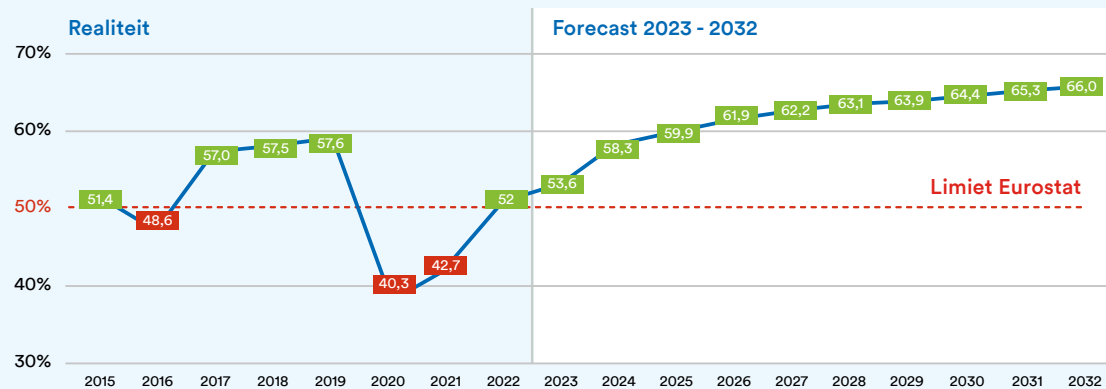


De schuld daalt naar een niveau lager dan 1,6 miljard €. De oranje curve vertegenwoordigt de evolutie van de schuld zoals zij voortvloeit uit het tijdelijke betalingschema van de Staat. De blauwe curve vertegenwoordigt de schuld zoals ze zou evolueren indien het betalingschema van de Staat, jaar per jaar, zou overeenkomen met het behoeftentraject van NMBS.

De twee compensatietrajecten zijn in evenwicht over de periode van 10 jaar van het contract, de schuld op het einde van het contract is quasi identiek.

Het resterende verschil is gelinkt aan de evolutie van de cash-flows van NMBS die niet gelinkt zijn aan de openbare dienststopdracht.

### RATIO SEC NMBS 2015 - 2032 (%)



Om te vermijden dat de schuld van NMBS wordt geconsolideerd met de schuld van de Belgische Staat, moeten de financiële staten van NMBS voldoen aan een ratio, de zogenaamde 'ESR-ratio'. Die wordt vastgesteld en gecontroleerd door Eurostat en meet welk deel van de lasten van NMBS wordt gefinancierd door inkomsten die ofwel extern zijn, ofwel volledig zijn gekoppeld aan externe verkopen (waar ook de variabele dotatie onder valt).

Dit aandeel moet in normale omstandigheden (bv. buiten covid gerekend) boven 50% blijven. De financiële vooruitzichten van NMBS voor 2023-2032 leiden tot een ESR-ratiotraject dat vanaf 2026 boven 60% zou moeten uitkomen en ruim boven 50% zou moeten blijven. Dit veronderstelt natuurlijk dat de doelstellingen voor de inkomsten en de in het ondernemingsplan voorspelde tariefverhogingen worden gerealiseerd.



# Conclusie

De klimaatuitdaging. De ambities van de Europese Green Deal. De liberalisering van het spoor. De ontwikkeling van de concurrentie op alle niveaus.

De performantiedoelstellingen van het openbaredienstcontract. De toename van het aantal autonoom toegankelijke stations, de vernieuwing van het rollend materieel, de verhoging van het comfort aan boord. Het aanwerven van nieuwe medewerkers en het welzijn van onze teams. De verbetering op korte termijn van de stiptheid in een spoorwegsysteem dat bijzonder onder druk staat bij de invoering van het openbaredienstcontract.

Momenteel is het alle hens aan dek, op alle vlakken.

De voorwaarden creëren voor een versnelling van de modal shift ten gunste van het spoor is een belangrijke prioriteit die door een brede consensus wordt gedragen en die vereist dat alle betrokken actoren de krachten bundelen.

NMBS kan dit niet alleen. Hiervoor moeten de twee autonome overheidsbedrijven NMBS en Infrabel, de federale regering, evenals alle mobiliteitsactoren, in overleg met elkaar samenwerken. We moeten onze krachten bundelen voor een duurzame mobiliteit. We kunnen alles veranderen door allemaal een beetje te veranderen.

Onze doelstellingen zijn nu duidelijk, we weten over welke middelen we beschikken en wat we kunnen uitvoeren. Maar dit is slechts het begin. Het is nu aan ons om de handen uit de mouwen te steken, de kwaliteit van onze service te verhogen en de verandering nog sneller door te voeren. En dat steeds met de blik gefocust op het doel, dat inspireert en mobiliseert: van het spoor de ruggengraat van de mobiliteit van de toekomst in België te maken.

Sophie Dutordoir, CEO

Thibaut Georgin, voorzitter raad van bestuur

**Samen kunnen we de uitdagingen aan.**



Dit document is een ondernemingsplan in de zin van artikel 162decies van de wet van 21 maart 1991. Hierin geeft NMBS de doelstellingen en de strategie van de onderneming aan. Het document kan geactualiseerd worden en bevat geen contractuele verplichtingen.

Verantwoordelijke uitgever: Jihane Annane, NMBS Corporate Communication, Hallepoortlaan 40, 1060 Brussel.  
© NMBS Februari 2023

**Onderweg.  
Naar beter.**

