

## **Evaluatieverslag aandeelhouderschap van de Staat in NV Nederlandse Spoorwegen**

### **Inleiding**

In de Nota deelnemingenbeleid<sup>1</sup> is het voornemen verwoord de staatsdeelnemingen eens in de vijf jaar te evalueren. Hierbij treft u de evaluatie van de NV Nederlandse Spoorwegen (hierna NS) aan.

Over het doel van de evaluatie leest u in de aanbiedingsbrief waarmee deze eerste 6 evaluatieverslagen aan de Tweede Kamer zijn aangeboden en in de bijgevoegde vragenlijst "Publiek kader".

Deze evaluatie is opgebouwd uit een korte beschrijving van de onderneming. Vervolgens wordt bekeken of er op grond van de borging van het publiek belang, de financieel-economische prestaties en de corporate governance structuur overwegingen zijn om het aandeelhouderschap in de NS te herzien. Er wordt afgesloten met een conclusie.

### **Achtergrond en beschrijving NS**

De NV Nederlandse Spoorwegen is ontstaan uit een samenwerkingsverband tussen de Maatschappij tot Exploitatie van Staats-Spoorwegen en de Hollandsche IJzeren Spoorweg Maatschappij. De oprichting van een nieuwe vennootschap met de Staat als enig aandeelhouder werd in de jaren dertig noodzakelijk, enerzijds vanwege de concurrentie met het wegvervoer en anderzijds door de van overheidswege opgelegde eisen.

In 1995 is de relatie tussen de Staat en de NS, na onder meer advies van de Commissie-Wijffels (1992) verzakelijkt. Hierbij werd NS - in lijn met Europese richtlijn 91/440 – ontvlochten in een exploitatiebedrijf voor reizigersvervoer en knooppuntmanagement en drie taakorganisaties voor beheer, onderhoud en regulering van de railinfrastructuurvoorzieningen (Railinfrabeheer, Railned, en Railverkeersleiding) . Verder werd van de NS verwacht dat zij concurrerende vervoersproducten zou aanbieden, voldoende rendement zou behalen om zelfstandig te voorzien in de financiering en de continuïteit van de onderneming, en een zakelijke verhouding zou creëren met de verschillende overheden.

De daadwerkelijke uitplaatsing van de drie taakorganisaties uit het NS-concern is op 1 juli 2002 effectief geworden met de overdracht van de aandelen in de naar de Staat. Eigendom en beheer van de infrastructuur vallen sindsdien onder Prorail, waarvan de Staat eveneens enig aandeelhouder is.

Op dit moment zijn de belangrijkste activiteiten van de onderneming reizigersvervoer en knooppuntontwikkeling en -exploitatie. Het reizigersvervoer richt zich hoofdzakelijk op het treinvervoer in Nederland. De knooppuntontwikkeling en -exploitatie richt zich vooral op de commerciële exploitatie van de

---

<sup>1</sup> Kamerstuk 2000-2001, 28156, nr. 1-2

treinstations en het vastgoed in de omgeving van de stations. Naast deze twee kernactiviteiten is NS actief in de bouw via Strukton.

<b>Enkele cijfers van NS ultimo 2003</b>	
Balanstotaal	€ 5914 miljoen
Omzet	€ 2729 miljoen
Netto winst	€ 81 miljoen
Aantal werknemers	23.201 FTE

### **Publiek kader**

De publieke belangen die de overheid borgt in de spoorsector, zijn op verschillende wijzen vastgelegd. Voor de concrete vervoersprestaties zijn de afgelopen jaren tussen NS en de Staat verschillende overeenkomsten van kracht geweest (overgangscontract I, overgangscontract II). Vastgesteld kan worden dat die, achteraf gezien, niet steeds de kwaliteit hebben kunnen waarborgen die Staat, NS en klanten voor ogen hadden.

Inmiddels is een wetgevend kader gecreëerd met de nieuwe Spoorwegwet en de Concessiewet dat op afzienbare termijn zal worden geïmplementeerd. Het huidige overgangscontract II blijft van kracht tot de Minister van Verkeer en Waterstaat een vervoersconcessie heeft verleend. Het ontwerp van deze concessie is op 18 juni jl. door het kabinet vastgesteld en voorgelegd aan het parlement. De komende jaren zullen in het teken staan van een goede en zorgvuldige implementatie van de nieuwe wetgeving en stapsgewijze verbetering van de prestaties door NS, mede in gezamenlijkheid met ProRail .

Samenvattend kan worden gesteld dat het publiek kader verbetering behoeft en daarom is herzien. Over enkele jaren kan de effectiviteit hiervan worden beoordeeld.

### **Financieel-economische situatie en veranderende marktomstandigheden**

In de onderstaande tabel is de omzet en het resultaat van het NS-concern weergegeven van de afgelopen vijf jaren.

	1999	2000	2001	2002	2003
Omzet	€ 2.649	€ 2.709	€ 2.618	€ 2.651	€ 2.729
Resultaat	€ 299	€ 161	€ 38	€ 17	€ 44

*Bedragen in miljoenen euro's.*

Duidelijk is dat de omzet van het NS-concern in deze periode redelijk stabiel is gebleven, grofweg tussen de € 2,6 en € 2,7 miljard. Het bedrijfsresultaat heeft de afgelopen jaren relatief sterke schommelingen vertoond. Verwacht mag worden dat de winst zich verder herstelt. Inmiddels lijkt er aan een periode van interne en externe turbulentie een einde te zijn gekomen. Verder kan worden gewezen op het reorganisatieproject AIDA, waarmee de NS heeft laten zien in staat te zijn de kostenstructuur te verlagen en tegelijkertijd de klanttevredenheid te verhogen. De vervoersconcessie is erop gericht dat de NS in ieder geval tot 2015 het hoofdrailnet mag bedienen.

Gedurende de afgelopen tien jaar heeft in verschillende landen binnen de Europese Unie aanbesteding van specifieke spoorlijnen plaatsgevonden. Hoewel in Europa nog steeds overwegend sprake is van staatsmonopolies is de markt voor spoorbedrijven iets internationaler geworden:: enerzijds kunnen internationale marktpartijen bieden op Nederlandse contractlijnen, anderzijds is de NS zelf ook actief geworden in het spoorvervoer buiten Nederland. Via een joint-venture met Serco, een Britse beursgenoteerde dienstenonderneming, heeft de NS een aanbesteding rondom Liverpool gewonnen. Daarnaast is de joint-venture op dit moment de *preferred bidder* voor Northern Rail, waardoor treindiensten in Noord-Engeland geëxploiteerd kunnen worden.

NS heeft zich de afgelopen in staat getoond om winstgevend te kunnen opereren, al zijn de marges zeer bescheiden te noemen. Mede dankzij een uitstekende solvabiliteit staat de continuïteit van de onderneming niet ter discussie. De activiteiten buiten Nederland zijn relatief klein en brengen geen onoverzichtelijke risico's met zich mee.

In de concept-vervoerconcessie die aan het parlement is voorgelegd is een evaluatie van de concessieprijs voorzien in 2007 waarbij een financiële herijking van de concessie zal plaatsvinden. Dit kan leiden tot aanpassing van de concessie voor de periode na 2007.

### **Rechtsvorm**

De NS is sinds 1937 een naamloze vennootschap, al is de feitelijke aansturing na de Tweede Wereldoorlog langzamerhand veranderd. Bij de ontvlechtingsoperatie in 1995 is de verhouding tussen Staat en NS opnieuw geënt op normale vennootschapsverhoudingen. De beoogde structuur van de Europese spoormarkt, waarin maatschappijen in toenemende mate in concurrentie tijdelijke concessies moeten verwerven, maakt dat de huidige rechtsvorm onverminderd opportuun is.

### **Corporate governance**

Eind 2001 leidde een interventie van de Minister van Verkeer en Waterstaat tot het aftreden van een gedeelte van de raad van bestuur en de voltallige raad van commissarissen. Het opzeggen van het vertrouwen kwam niet direct voort uit bestaande publieke bevoegdheden of welomschreven aandeelhoudersrechten, maar materieel werd het aandeelhouderschap gebruikt in het kader van het publieke belang.

De corporate governance van de NS is in lijn met die van andere grote staatsdeelnemingen en, in het algemeen, met die van ondernemingen van een vergelijkbare omvang. In 2001 zijn de statuten in lijn gebracht met die van andere deelnemingen, waarbij de Staat, in zijn hoedanigheid als aandeelhouder, onder meer grotere invloed gekregen op majeure strategische besluiten van de vennootschap. Deze hebben zich nog niet voorgedaan. Verwacht mag worden dat de statuten op afzienbare termijn opnieuw worden herzien; de recente wijziging van boek 2 BW geeft aanleiding het structuurregime te herzien. Met de NS zal overleg worden gevoerd over een adequate statutaire vormgeving daarvan. De

raad van commissarissen heeft inmiddels laten weten dat de code-Tabaksblad met ingang van 2005 zal worden toegepast op de NS.

### **Conclusie**

De NS lijkt, na een turbulente periode, in rustiger vaarwater gekomen. De klanttevredenheid is verbeterd en de winstmarge herstelt zich langzaam. De komende jaren zal gewerkt worden aan de verdere invulling van het nieuwe wetgevende kader en de concessie. Het zal nog geruime tijd duren voor sprake is van een financieel stabiele situatie van de NS en een duurzame regulering van het spoorstelsel. In deze context ligt het niet voor de hand het aandeelhouderschap van de Staat te heroverwegen.