

# **Jaarverslag**

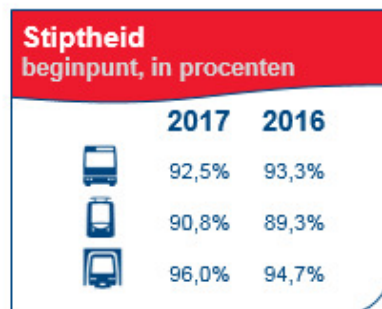
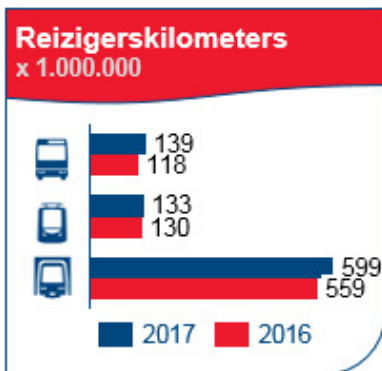
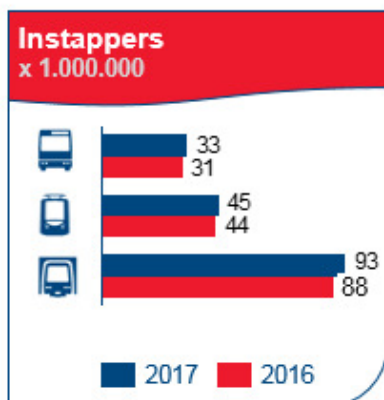
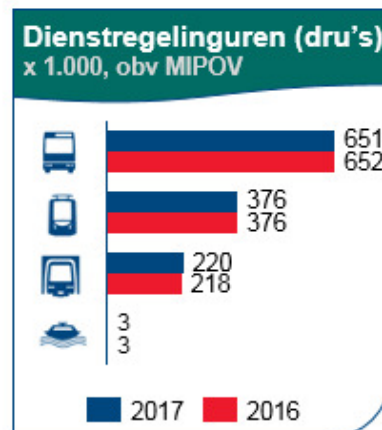
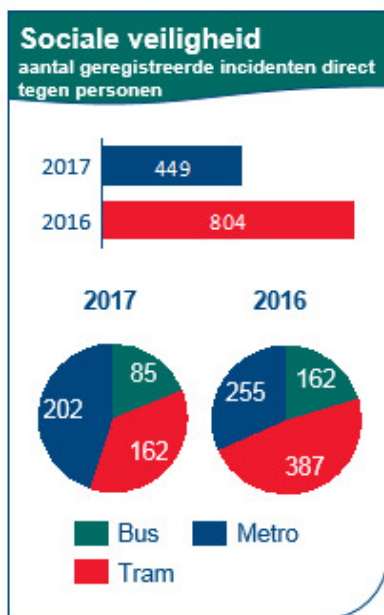
**2017**

**R.E.T. N.V.**

Vastgesteld in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders d.d. 18 april 2018



## Kerncijfers

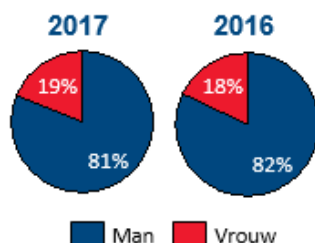


### Aantal medewerkers

# 2.655 FTE

in 2017

(2016: 2.681)



**Gemiddelde leeftijd:**  
51,0 jaar  
(2016: 50,8 jaar)

### Mijlpaal

Medewerkerstevredenheids  
onderzoek (MTO):  
waardering toegenomen  
september 2017

### Materieel

	272
	112
	167
	1

### Mijlpaal

Bereiken overeenstemming  
bieding Busconcessie  
17 mei

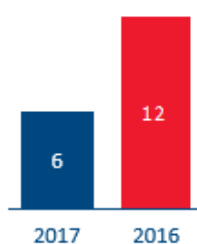
### Bedrijfsopbrengsten

In € x 1.000.000

	2017	2016
Opbrengst kaartverkoop	188	182
Exploitatie- bijdragen	150	155
Werken derden	141	131
Overig	19	16
<b>Totaal</b>	<b>498</b>	<b>484</b>

### Verstoringen

Cumulatieve % verbetering t.o.v. 2013



### Energieconsumptie in kWh per reizigerskilometer

	2017	2016
	0,47	0,55
	0,17	0,18
	0,13	0,13

### Resultaat

In € x 1.000.000

# 4,7 miljoen

Netto resultaat in 2017

(2016: 5,1)

### Mijlpaal

Eerste jaar van uitvoering  
nieuwe railconcessie  
2017

### Verzuim

# 7,3%

ziekteverzuim in 2017

(2016: 6,9%)

## Inhoudsopgave

Kerncijfers .....	2
Voorwoord.....	8
<b>Directieverslag.....</b>	<b>10</b>
Profiel.....	10
Omgeving.....	10
Organisatie en activiteiten .....	12
Maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	15
Trends en ontwikkelingen: innoveren en samenwerken.....	20
Strategie, doelstellingen en kansen.....	21
Medewerkers.....	32
<b>Goed bestuur (corporate governance).....</b>	<b>37</b>
Structuur van de onderneming .....	38
Risicomanagement.....	38
Project Governance.....	44
<b>Bedrijfsresultaten van 2017.....</b>	<b>46</b>
Financiële ontwikkelingen.....	46
Balansontwikkelingen.....	47
Vooruitblik 2018.....	48
Personalia directie.....	49
<b>Verslag van de Raad van Commissarissen .....</b>	<b>51</b>
<b>Jaarrekening.....</b>	<b>61</b>
Geconsolideerde balans per 31 december 2017 .....	62
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017.....	63
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017 .....	64
Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening .....	65
Toelichting op de geconsolideerde balans.....	79

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	90
Vennootschappelijke balans per 31 december 2017 .....	97
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2017 .....	98
Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening .....	99
<b>Overige gegevens .....</b>	<b>108</b>
Gebeurtenissen na balansdatum .....	114
Meerjarenoverzicht .....	116
Bijlage Milieubarometer .....	117

**Jaarverslag Rotterdamse Elektrische Tram N.V., afgekort R.E.T. N.V.,  
hierna te noemen RET N.V.**





## Voorwoord

Wat een prachtige stad, wat een prachtige regio. Ik ben sinds 1 juni 2017 algemeen directeur en voel me de ene dag al een echte RET'er en de andere dag verheug of verwonder ik me nog over deze bijzondere organisatie. Wat mij erg heeft getroffen, is de betrokkenheid van de RET'ers en de trots op ons bedrijf. Dat is bijzonder en moeten we koesteren. Er is de laatste jaren veel bereikt door de RET en tegelijkertijd zie ik ruimte voor verbetering. Als we echt het beste willen doen voor onze reizigers en een 8 willen halen voor klanttevredenheid, zullen we meer moeten innoveren. Ook zullen we nog beter moeten gaan samenwerken - met elkaar en met onze stakeholders - en meer aandacht aan ons leiderschap moeten geven.

Daarnaast vraagt de snel veranderende omgeving om extra investeren. Openbaar vervoer is een belangrijk onderdeel van de mobiliteit en de mobiliteit in de grote steden staat onder steeds grotere druk. Er worden veel nieuwe woningen gebouwd en het aantal inwoners in Rotterdam neemt toe. Er komen meer files in de Randstad en in het bijzonder in de Rotterdamse regio, een aantal tramlijnen en de metrolijnen zitten ook vaak stampvol. Samen met onze OV-partners en de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) lobbyen we voor mobiliteitsinvesteringen in de Randstadmetropool zodat we ook in de toekomst de mobiliteit kunnen aanbieden die de reizigers van ons vragen. Ons streven is: in een uur van deur tot deur naar economische centra in de vier grote steden!

Mooie ambities voor de toekomst maar in een jaarverslag kijk je vooral terug op het afgelopen jaar. 2017 was het eerste jaar van de nieuwe railconcessie. Op het gebied van punctualiteit scoren we goed en onze reizigers zijn tevreden. Er is echter ook zorg. In de afspraken die we hebben gemaakt met de MRDH voor de komende periode is minder geld beschikbaar voor beheer en onderhoud. Dat heeft op de langere termijn consequenties voor ons netwerk en op de korte termijn voor onze collega's die bij het Ingenieursbureau werken. De komende jaren gaan zo'n 20 formatieplaatsen verloren. Ook op andere terreinen merken we dat we financieel minder ruimte hebben dan eerdere jaren en dat we, soms pijnlijke, keuzes moeten maken.

Zowel persoonlijk als vervoerkundig hebben we tegenslagen gekend. Helaas zijn ook dit jaar weer een aantal van onze collega's ons ontvallen. Dit is altijd zeer pijnlijk, ook voor de collega's. Eveneens is Bert Keijts, lid van de Raad van Commissarissen, ons ontvallen na een ziekbed. Sinds 2011 leverde hij met zijn jarenlange ervaring op het gebied van verkeer en vervoer een bijdrage aan het succes van de RET.

Ook het uitstel van de nieuwe metrolijn, de Hoekse Lijn, is een domper op 2017. Vooral voor onze reizigers die nu langer afhankelijk zijn van vervangend vervoer is dit uitstel erg vervelend en daar zijn we ons zeer van bewust.

Maar er was ook vreugde. Een belangrijke mijlpaal in 2017 is het akkoord op hoofdlijnen van de busconcessie. Daar zijn we trots op want dit is geen toeval. Dit akkoord is het resultaat van onze jarenlange inspanningen en investeringen in kwaliteit, service en efficiëntie en vooral in vriendelijk personeel. Bij de definitieve gunning in de eerste helft van 2018 blijft de RET een integraal bedrijf met bus, tram, metro, infra- en materieeltechniek en sociale veiligheid in één hand.

Dat biedt perspectief en vertrouwen voor het komend jaar. Het jaar waarin we inzetten op de duurzame inzetbaarheid van onze collega's, we volgende stappen zetten op weg naar een 100% emissievrije busvloot en waarin we 50 jaar metro vieren met als kers op de taart de daadwerkelijke ingebruikname van de Hoekse Lijn.

Ik bedank alle collega's voor de goede prestaties van het afgelopen jaar. Net als vorig jaar reken ik het komend jaar op de inzet van alle collega's en de goede samenwerking met Raad van Commissarissen, de ondernemingsraad, opdrachtgevers en vakbonden. Dat allemaal voor onze klant: de reizigers in de Rotterdamse regio.

Maurice Unck

Algemeen/statutair directeur

## **Directieverslag**

### **Profiel**

Elke dag zetten ruim 3400 eigen en ingehuurde medewerkers zich in voor een veiliger, punctueler, betrouwbaarder en duurzamer openbaar vervoer in de regio Rotterdam. Dat doen we met veel oog voor onze invloed op mens, milieu en de samenleving. De RET gaat voor perfect georganiseerd en uitgevoerd openbaar vervoer met de hoogste kwaliteit voor de reiziger.

De RET is het dynamische openbaarvervoerbedrijf van de Metropoolregio Rotterdam Den Haag. Ons bedrijf weerspiegelt de aard van de stad, is levendig, zakelijk en eerlijk. We steken graag de handen uit de mouwen en richten onze blik op de toekomst.

### **Omgeving**

De RET is met verschillende modaliteiten actief binnen de grenzen van meer dan 20 gemeenten. Het merendeel van deze gemeenten maakt deel uit van de Metropoolregio Rotterdam Den Haag. Deze regio is één van de grootste economische centra van Nederland en heeft de ambitie om uit te groeien tot een Europese topregio. De samenhang tussen ontwikkeling van woningen, arbeidsplaatsen en verkeer- en vervoersystemen moet worden verbeterd om de aansluiting met andere topregio's niet te verliezen. De metropoolgemeenten hebben daarom de afgelopen jaren hun samenwerking geïntensiveerd. Mobiliteit is een belangrijk middel om de gedeelde ambities voor een bereikbare, leefbare en duurzame regio te verwezenlijken. RET speelt hierin met het OV een belangrijke rol.

In verschillende onderzoeken<sup>1</sup> die in 2017 zijn gepresenteerd over bereikbaarheid en OV in de regio staan diverse kenmerkende uitdagingen voor de omgeving waarin wij actief zijn. RET werkt samen met regionale partners aan de oplossingen. Wij hebben bijvoorbeeld bijgedragen aan de OV-visie Rotterdam 2018-2040. Hierin staat dat de regio Rotterdam te maken heeft met een duidelijke groei van het aantal inwoners. Hierdoor zal de realisatie van nieuwe woningen doorzetten. Verder trekt de economie aan en groeit ook het aantal arbeidsplaatsen. Binnen de regio is ook een concentratie van economische clusters te zien. Het OV is cruciaal om deze clusters bereikbaar te houden.

---

<sup>1</sup> Onder andere Nationale Markt- en Capaciteitsanalyse ( 1 mei 2017); Eindrapport MIRT-onderzoek Bereikbaarheid Rotterdam-Den Haag (3 juli 2017); de Kadernota OV (25 oktober 2017); OV-visie Rotterdam 2018-2040 (consultatieversie 8 november 2017)

Verder is toegang tot werk, opleiding en andere voorzieningen een belangrijke sociale opgave in onze regio. Bereikbaarheid met het OV vooral vanuit sociaal kwetsbare wijken is bijvoorbeeld essentieel in het verbeteren van de arbeidskansen van de bewoners. Een acceptabele reistijd tegen een acceptabele prijs. Rotterdam Zuid blijft hierin nog steeds achter bij Noord. Ook in de kwaliteit van de leefomgeving zijn er grote verschillen tussen gebieden in onze regio. Vervuilende industrie en autoverkeer vormen een bedreiging voor een prettige woon- en werkomgeving. Een geïntegreerd vervoersysteem gebaseerd op schone mobiliteitsoplossingen is een belangrijke oplossing. Hierdoor zien wij een toenemende belangstelling voor vraagafhankelijk vervoer, deelvervoersconcepten en mobiliteitsdiensten die dat allemaal met elkaar kunnen verbinden.

### **Stakeholders**

De samenwerking op het gebied van mobiliteit kreeg vorig jaar een eerste impuls door de lancering van een gezamenlijke visie op het openbaar vervoer door NS, Qbuzz, GVB, HTM en de RET. Om een drukbevolkt land als Nederland ook in de toekomst bereikbaar, leefbaar en concurrerend te houden zijn jaarlijkse investeringen van minstens een miljard euro nodig. Daarmee kan het OV flexibel ingericht worden met deur- tot- deur-oplossingen van trein- en lightrailverbindingen tot diverse vormen van deelvervoer zoals OV-fiets, beltaxi's en deelauto's, zonder een vaste dienstregeling en met de reiziger volledig in control. In december 2016 werd deze visie versterkt door een brede coalitie van zeven partijen uit de Nederlandse autowereld, de tweewielerbranche, het wegtransport en het openbaar vervoer. Zij gaven toen het startsein voor een nieuwe beweging die de belangen van de reizigers en het goederentransport behartigt. De NS, RAIVereniging, Transport en Logistiek Nederland (TLN), ANWB, stadsvervoerders GVB, RET en HTM, de Federatie Mobiliteitsbedrijven Nederland (FMN) en Koninklijk Nederlands Vervoer (KNV) gaven met een gezamenlijk opgesteld manifest richting aan de wensen van de vervoersorganisaties. In 2017 hebben deze partijen zich, met resultaat, ingespannen om deze visie verder te verspreiden en op tafel te krijgen bij de onderhandelingen over het regeerakkoord. Er is € 800 miljoen extra beschikbaar voor openbaar vervoer en de toekomst van het openbaar vervoer staat op de agenda.

De RET heeft op verschillende niveaus en over diverse onderwerpen contact met haar stakeholders. Door hen regelmatig te betrekken bij het bedrijf en het beleid, krijgen we inzicht in hun standpunten en wensen, waardoor we onze dienstverlening aan de reiziger voortdurend kunnen verbeteren. Daarnaast informeren we hen ook via andere communicatiemiddelen (onder andere social media en de website) al naar gelang het onderwerp en de doelgroep. In 2017 vond de dialoog onder meer plaats met de volgende

stakeholders: de reizigers, de medewerkers, ondernemingsraad, raad van commissarissen, vakbonden, gemeente Rotterdam, Metropoolregio Rotterdam Den Haag, gemeenten uit de Metropoolregio Rotterdam Den Haag, ministeries, provincie Zuid-Holland, veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, politie, openbaar ministerie, omwonenden, scholen, media, brancheorganisaties, leveranciers, zakelijke partners, collega bedrijven en belangenorganisaties zoals Rover en Metrocov.

De belangrijkste stakeholder van de RET is de reiziger. De reiziger beoordeelde de RET in 2017 met een 7,7 in de OV-klientenbarometer.

De branchevereniging OVNL vertegenwoordigt alle openbaarvervoerbedrijven van Nederland op het gebied van reisproducten, klantenservice, betaaloplossingen en innovaties. Ook is OVNL belangenbehartiger namens de vervoerders bij politiek en bestuur over zaken als investeringen, fiscaliteit en regelgeving. TLS is de drijvende kracht achter de OV-chipkaart en daarmee een belangrijke stakeholder voor de RET. In de TLS Coöperatie werken alle openbaar vervoer bedrijven samen op het terrein van de OV-chipkaart. Het is de ambitie van de coöperatie om diverse betaalmiddelen voor het openbaar vervoer mogelijk maken en om de totale kosten voor betalen in het openbaar vervoer te verlagen. Daarvoor voeren de OV-bedrijven samen met reisinformatieverstrekker 9292 pilots met nieuwe betaaltechnieken uit.

Een belangrijke toezichthouder is de Belastingdienst. Over de wijze van het uitvoeren van dit toezicht hebben we in 2017 afspraken gemaakt. Er is een “convenant horizontaal toezicht” getekend. Horizontaal toezicht betekent we onze processen zodanig inrichten dat de fiscale aangiften volledig, juist en goed onderbouwd zijn en dat we open en transparant zijn naar de Belastingdienst over de risico's die we zien. De Belastingdienst zal de controles op de ingediende aangiften daarom kunnen beperken.

Een andere belangrijke toezichthouder is de Autoriteit Persoonsgegevens. Aan het einde van 2017 is een functionaris gegevensbescherming aangesteld en aangemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens, waardoor het voldoen aan de eisen van de nieuwe Europese wetgeving (AVG) nog een stap dichterbij is gekomen.

### **Organisatie en activiteiten**

De RET verzorgt het openbaar vervoer in de regio Rotterdam met bus, tram, metro en een ferry. We blijven werken aan het verbeteren van de tevredenheid van onze klanten, minder zwartrijders en efficiënter werken. We willen dat onze reizigers en onze medewerkers zich veilig voelen in ons openbaar vervoer, de stations, op de perrons en op de ferry. De RET zorgt hiervoor met meer service, toezicht en handhaving. De RET voert ook het beheer en

onderhoud van het materieel en de infrastructuur uit. De afdelingen Vlootmanagement, Vlootservices, Inframangement, Infraservices en Ingenieursbureau zorgen daarvoor.

De concessies, verleend door de Metropoolregio Rotterdam Den Haag bevatten prestatieafspraken om het openbaar vervoer en de sociale veiligheid te verzorgen. Openbaar vervoer is per definitie duurzaam. Alle elektriciteit die door de RET wordt gebruikt is groen. In de grote en drukke regio Rotterdam draagt ook het openbaar vervoer bij aan het oplossen van problemen met luchtkwaliteit, geluidshinder en andere milieuaspecten.

### **Missie**

De RET streeft naar perfect georganiseerd en uitgevoerd openbaar vervoer met de hoogste kwaliteit voor de reiziger. We zijn dan ook ‘aardig onderweg’.

We gaan voor comfortabel en zorgeloos reizen, een goede prijs en service met een glimlach. De klant is ons vertrek- en eindpunt. We investeren in uitstekende infrastructuur, modern materieel, meer en betere voorzieningen en kundig en servicegericht personeel. ‘Aardig onderweg’ geeft ook aan dat we ons voortdurend blijven vernieuwen. Met een duidelijk doel voor ogen, waarbij we de lat steeds hoger leggen. Zo kunnen we het hoge niveau van service, kwaliteit, professionaliteit, sociale veiligheid en klanttevredenheid bieden dat ons voor ogen staat. We staan open voor innovaties en volgen de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen op de voet. Of we zijn ze juist een stapje voor.

Als maatschappelijke onderneming zijn we naast logistieke verbinder ook sociale verbinder. Al bijna 150 jaar zijn we sterk verbonden met Rotterdam en omgeving. Dat uit zich in actieve samenwerking met andere organisaties in de regio. En een positieve bijdrage aan milieu en maatschappij.

### **Werkgebied**

De RET is een begrip in de stad en regio Rotterdam. Sinds juli 2007 verzorgen we het regionale openbaar vervoer als verzelfstandigd bedrijf, met bus, tram, metro en een ferry. We hebben zestig buslijnen, tien tramlijnen, vijf metrolijnen en een ferrydienst.

Met onze bussen rijden we tot Hoek van Holland (vervangend vervoer Hoekse Lijn), Maassluis, Lansingerland, Krimpen aan den IJssel, Ridderkerk en Barendrecht. Onze trams, de Citadis, zijn voorzien van een lage vloer en klimaatbeheersing en rijden in Rotterdam, Barendrecht, Schiedam en Vlaardingen. Onze metrolijnen verbinden Rotterdam, Schiedam, Langsingerland, Pijnacker, Nootdorp, Leidschenveen, Leidschendam, Voorburg, Den Haag, Poortugaal, Rhoon, Spijkenisse en Capelle aan den IJssel. De snelle veerboot, de Fast Ferry, vaart tussen Hoek van Holland, de Maasvlakte en Pistoelhaven.

De RET heeft tien vestigingen, kantoren, werkplaatsen, remises en garages en een centrale verkeersleiding; RET N.V. hoofdkantoor Laan op Zuid, hoofdvestiging RET Bus B.V. Sluisjesdijk, Kleiweg, Ridderkerk, Krimpen aan den IJssel, Maassluis (tijdelijk), Kralingen, Beverwaard, Waalhaven en 's-Gravenweg.

### **Bedrijfsonderdelen**

\* Exploitatie: dit onderdeel zorgt voor het vervoer met tram, metro en fast ferry, de uitgifte van toegangsbewijzen, de verkeersleiding, sociale veiligheid, diensten, roosters en marketing. De afdelingen zijn: Rail, Bedrijfsbureau Exploitatie, OVCP, Veiligheid, Centrale Verkeersleiding en Marketing, Verkoop & Services.

\* Bus B.V.: is verantwoordelijk voor het busvervoer met de afdelingen Staf Bus, Exploitatie Bus en Materieel Bus.

\* Financiën: spil tussen financiën en business met de afdelingen Business Control, Concern Control, Inkoop & Contract Management en Concernadministratie.

\* Techniek: de afdelingen Ingenieursbureau, Vlootservices, Vlootmanagement, Logistiek, Inframangement en Infraservices zorgen dat onze infrastructuur en voertuigen in perfecte staat verkeren. Ze voeren reparaties en (preventief) onderhoud uit en hebben een belangrijke rol bij nieuwbouw en vervanging.

\* Stafafdelingen: de afdelingen Regie & Ontwikkeling, Personeel & Organisatie, Informatievoorziening, Communicatie en Directiewoordvoering zorgen achter de schermen dat alles op rolletjes loopt.

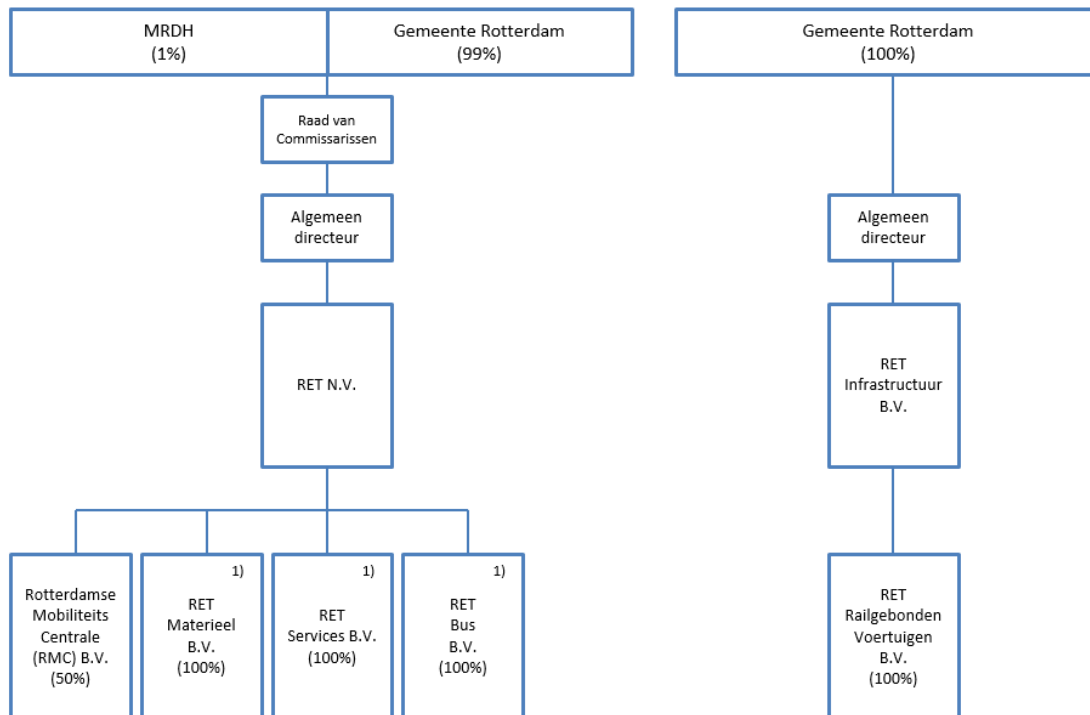
De afdeling ICT is in 2017 hernoemd tot afdeling Informatievoorziening (IV) en hiërarchisch verplaatst als stafafdeling onder de algemeen directeur. De afdeling IV bestaat uit een nieuwe afdeling Informatiemanagement, aangevuld met de bestaande ICT-afdelingen.

### **Juridische structuur**

De RET N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. De vennootschap wordt bestuurd door de directie, waarvan er één statutair directeur is. De Raad van Commissarissen houdt toezicht, een onderdeel van de Raad van Commissarissen is de auditcommissie die de Raad van Commissarissen adviseert over diverse financiële onderwerpen. De directie en de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk van elkaar. Zie het verslag van de Raad van Commissarissen voor een samenvatting van de activiteiten van de Raad van Commissarissen in 2017.

De gemeente Rotterdam en de Metropoolregio Rotterdam Den Haag zijn aandeelhouders van de RET N.V. Namens de gemeente wordt de aandeelhoudersrol van de RET N.V. vervuld door de wethouder Financiën, Organisatie, Haven, Binnenstad en Sport. Namens de

metropoolregio wordt de aandeelhoudersrol vervuld door de wethouder Verkeer en Vervoer van de gemeente Ridderkerk.



1) Toegepast is artikel 2:403 BW

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is voor de RET onlosmakelijk verbonden met de toekomst van mobiliteit en de toekomst van openbaar vervoer. Wij houden oog voor de maatschappelijke effecten van onze activiteiten, waarbij we negatieve effecten tegengaan en bijdragen aan positieve ontwikkeling van onze samenleving.

Vanuit die visie hebben wij de afgelopen jaren aan MVO gewerkt en ook het nodige bereikt het afgelopen jaar.

Het creëren van waarde voor de RET en voor de samenleving op de lange termijn is een belangrijk element in het huidige bedrijfsplan van de RET (2015-2021). Hierin heeft de RET op middellange termijn haar strategische doelstellingen geformuleerd en vertaald naar operationele en financiële doelen. Daarnaast is in dit zelfde document een toekomstvisie op lange termijn vastgelegd (doorkijk naar 2030). In 2016/2017 is, samen met andere vervoerders, een integraal mobiliteitsbeleid samengesteld met als doelen langere termijn maatschappelijke waardecreatie voor door de vervoerders en het opstarten van een dialoog met belangrijke stakeholders.

Schone voertuigen blijven voor de korte en lange termijn een belangrijk speerpunt voor ons. Om die reden was er uiteraard veel aandacht voor de twee waterstofbussen die vanaf



september op lijn 70 zijn gaan rijden. De bussen zijn uitstootvrij en hebben een grotere actieradius dan eerdere elektrische- en hybrideproefbussen van de RET. Net zo belangrijk zijn de ontwikkelingen die je niet direct op straat ziet. Zo is ons totale energiegebruik voor vervoer van reizigers met 1 procent gedaald ten opzichte van 2016. Ook onze uitstoot per reizigerskilometer heeft zich in de goede richting ontwikkeld, namelijk een afname van ruim 5 procent over alle modaliteiten gemeten. Dit komt vooral doordat het aantal reizigers sterk is gegroeid en de toename van elektriciteits- en dieselgebruik relatief beperkt is gebleven of zelfs gedaald. Nieuwe airco's, ledverlichting, een zuinige rijstijl en een efficiëntere inzet van voertuigen hebben bijvoorbeeld bij de tram bijgedragen aan een lichte daling van het energiegebruik. Om ook in de toekomst de energieprestaties verder te verbeteren hebben de RET en MRDH met TNO en HTM onderzoek gedaan naar verduurzamen van railgebonden assets. De ideeën die het meest kansrijk waren, worden verder onderzocht of direct gerealiseerd. De afspraken hierover zijn vastgelegd in een convenant met de MRDH. Als onderdeel hiervan is de RET voor het eerst serieus aan de slag gegaan met zonne-energie op stations. De 544 panelen op station Slinge daarvan het eerste resultaat. Een ander voorbeeld is dat de RET met de winnaar van de Slim OV-idee competitie gaat werken aan de halte van de toekomst. Deze kan zelf energie opwekken en biedt de reiziger tegelijkertijd meer voorzieningen zoals USB-oplaadpunten.

Door de verbouwing van de Kleiweg zagen we een daling van het energiegebruik van onze gebouwen en het bedrijfsafval. De sluiting van de Kleiweg heeft door het verplaatsen van processen wel gezorgd dat het watergebruik op de Beverwaard en Kralingen is gestegen. Om beter grip te krijgen op onze invloed op het milieu hebben wij met stichting Stimular gewerkt aan het opzetten van een milieumanagementsysteem. De internationale ISO 14001-norm gold hierbij als richtlijn. In een milieuaspectenregister zijn zo veel mogelijk RET-processen en milieurisico's in kaart gebracht. Dit register vormt de basis van het milieumanagementsysteem waardoor we veel gericht onze milieuprestaties kunnen meten en verbeteren. We kijken daarbij vooral naar energie, afval, lucht, bodem, grondstoffengebruik, water, geluid en trilling. Hoewel ons afvalscheidingspercentage is gestegen van 42 procent naar 44 procent, hopen we dat percentage met het milieumanagementsysteem nog verder omhoog te brengen.

Verantwoord ondernemen wordt niet alleen door techniek bepaald. Hoe wij omgaan met onze medewerkers en de mensen om ons heen is minstens zo belangrijk. Vanwege de verhoging van de AOW-leeftijd zijn medewerkers tegenwoordig veel langer aan het werk voordat ze met pensioen gaan. De RET spant zich in om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Hiervoor wisselen wij kennis uit met andere organisaties en werken wij ook

samen. Wij zijn bijvoorbeeld deelnemer van Gezond010, een regionetwerk van allerlei organisaties met als doel vitale mensen in een vitale stad. Landelijk delen wij kennis in Nexus, een netwerk van bedrijven gericht op vergroten van inzicht en handelingsperspectief op thema's als verzuim, arbo en inzetbaarheid. De RET is verder aangesloten bij het intersectorale Netwerk Facta non Verba. Dit netwerk geeft medewerkers via werkervaringen en stages de mogelijkheid om zich extern te oriënteren richting structureel ander werk. Naast inzetbaarheid hebben wij ons ook ingezet diversiteit en inclusie op de werkvloer te stimuleren. Hiervoor hebben wij het Charter Diversiteit in bedrijf ondertekend. Wij onderstrepen daarmee het belang van instroom, behoud en doorstroom van medewerkers ongeacht hun leeftijd, gender, seksuele oriëntatie, culturele, etnische of religieuze achtergrond of arbeidsbeperking. RET maakt tevens met 4 andere grote Rotterdamse bedrijven deel uit van kerngroep van 010 inclusief: Platform tegen arbeidsdiscriminatie.

Om jongeren perspectief te bieden op de arbeidsmarkt, organiseert RET jaarlijks diverse activiteiten, zoals presentaties en rondleidingen. Daarnaast boden we zo'n veertig jonge mensen op mbo, hbo en wo niveau de mogelijkheid om stage te lopen bij de RET en hebben wij leerzame BBL-trajecten voor zo'n dertig leerlingen verzorgd. Dit allemaal in samenwerking met diverse mbo, hbo, wo opleidingen, zoals het Techniek college, Libanon Lyceum Technasium en het STC en organisaties als Jinc. RET is ook een bijzondere samenwerking met CSU aangegaan. In 2018 gaat de Top Academie Meester-Gezel opleidingsconstructie met leerlingen uit praktijk onderwijs en speciaal voortgezet onderwijs van start.

Vorig jaar werd voor de zevende keer de Aardig Onderweg Award uitgereikt. Een prijs voor mensen die iets bijzonders doen, ontwikkelen of betekenen in de regio Rotterdam en hiermee al aardig onderweg zijn, maar nog wel een (extra) steuntje in de rug kunnen gebruiken. De RET stimuleert met de prijs maatschappelijke betrokkenheid.

Vergroten van zelfredzaamheid van groepen in de samenleving is een terugkomend thema geweest. Vanuit de afdeling P&O is meegedacht met de Gemeente Rotterdam over de thema's zoals mantelzorg, huiselijk geweld en schulden. Een spontane inzamelingsactie voor onze burens van het Asielzoekers Centrum Beverwaard is ook een mooi voorbeeld van betrokkenheid van RET-ers. Dit heeft bijna 80 fietsen opgeleverd die onze monteurs en de bewoners van het AZC samen hebben opgeknapt. Een structureler initiatief is Kracht on Tour, een initiatief van voormalig minister Bussemaker. Via Kracht on Tour worden vrouwen gestimuleerd hun talenten te ontdekken, te benutten en te verzilveren. RET is in 2017 dealmaker geweest. De deal van RET was om samen met de Gemeente Rotterdam

(Werkgeverspunt Rijnmond) te kijken hoe vrouwen vanuit de bijstand konden werken bij de RET.

Het MVO-beleid van de RET was in 2017 aan herziening toe. Nederland heeft zich namelijk met de andere 192 VN-lidstaten gecommitteerd aan werelddoelen voor duurzame ontwikkeling (UN Sustainable Development Goals). Door te werken aan deze doelen dragen overheden, bedrijven en burgers bij aan een betere wereld en creëren wij op een duurzame manier waarde. Het is voor de RET vanzelfsprekend om daar een bijdrage aan te leveren. Wij hebben daarom ons MVO-beleid afgezet tegen de werelddoelen. Van de 17 werelddoelen kan de RET aan 5 doelen met impact bijdragen: Duurzame en betaalbare energie (SDG 7); Fatsoenlijke banen en economische groei (SDG8); Innovatie en duurzame infrastructuur (SDG9); Veilige en duurzame steden (SDG11); Klimaatverandering aanpakken (SDG13).

Deze werelddoelen hebben wij met input van onder andere MVO-Nederland vertaald naar de volgende RET-doelstellingen voor de komende jaren:

- Klimaatneutraal Vervoer in 2030
- Energieneutraal en circulair bouwen in 2040
- Circulair, fair en transparant werken in 2030
- Sociaal betrokken en inclusief werkgever in 2025

Deze doelstellingen worden ingebracht in ons eigen bedrijfsplan en verder uitgewerkt tot voorstellen die samen met onze afdelingen in praktijk zullen worden gebracht.

## **Producten en diensten**

Gedurende de concessieperiode, van 11 december 2016 tot 13 december 2026, verzorgen we het tram- en metrovervoer in de regio Rotterdam en omstreken, inclusief alle infrastructurele werken, het onderhoud hiervan en het aanbod van activiteiten voor een goede sociale veiligheid. Dat is een mooi uitgangspunt om de komende tien jaar met de Metropoolregio te kunnen werken aan het nog verder verbeteren van het tram- en metrovervoer.

De implementatie van de nieuwe railconcessie is goed verlopen en we kunnen terugkijken op een goed eerste jaar. We kunnen in de meeste gevallen aan de eisen van de opdrachtgever voldoen. Belangrijk is dat, hoewel we merken dat we minder financiële ruimte hebben, de kwaliteit in de ogen van de klant goed is.

Begin oktober besloot de Metropoolregio Rotterdam Den Haag dat we als eerste Nederlandse vervoerder met een weekendmetro gaan rijden. In de regio Rotterdam rijden we als pilot een jaar lang in de weekenden een uur langer door. De pilot begon 29 december.

De proef duurt een jaar en is een initiatief van de gemeenten Rotterdam, Lansingerland, Albrandswaard, Schiedam en Capelle aan den IJssel. We verwachten per weekend ruim 1.000 extra passagiers te vervoeren. De weekendmetro past bij het stedelijke en metropolitane karakter van de regio, geeft een extra impuls aan het uitgaansleven en de verwachting is dat meer inwoners de auto laten staan. De nachtmetro is een aanvulling op het huidige nachtvervoer met de BOB-bus. Gedurende de proef van een jaar bekijken de gemeenten en de MRDH of de weekendmetro een structureel karakter krijgt.

Tijdens de jaarwisseling reed de metro weer gratis. De RET en de gemeente maken dit, na het succes van vorig jaar, weer samen mogelijk. Bezoekers van het Nationale Vuurwerk waren vanaf 22.30 uur welkom in de omgeving van de Erasmusbrug om het oude jaar af te sluiten en het nieuwe jaar in te luiden. Het hoogtepunt was de grootste vuurwerkshow van Nederland om precies 00.00 uur. Vanaf 20.00 uur waren de P+R-terreinen bij metrostations gratis, behalve de commerciële parkeerterreinen.

Op 17 mei besloten de 23 gemeenten in de Metropoolregio Rotterdam Den Haag dat HTM en de RET ook na december 2019 het busvervoer blijven verzorgen. Medio april 2018 wordt het definitief gunningsbesluit genomen. Daarmee blijft de RET ook in de toekomst een integraal vervoerbedrijf. Gedurende de concessieperiode van 15 jaar schaft de RET 100% zero-emissiebussen aan. Alle bussen krijgen nieuwe OV-chipkaartapparatuur, geschikt voor mobiel betalen. Dat alles voor een marktconforme prijs bij een gelijkblijvend vervoeraanbod.

In de afspraken die we hebben gemaakt met de Metropoolregio Rotterdam Den Haag voor de komende periode is minder geld beschikbaar voor beheer en onderhoud. Zo is het budget dat onder andere bedoeld is voor het vervangingsonderhoud van onze railinfrastructuur (onder andere rails, bovenleidingen, spoorbeveiliging, energievoorziening, en metrostations) in de huidige Railconcessie verlaagd van 673 naar 590 miljoen euro voor de komende 10 jaar.

De vermindering van dit budget betekent minder werk voor de RET. Concreet betekent dit dat we ook minder voorbereidingswerk hebben. Dat wordt bij ons uitgevoerd door ons Ingenieursbureau, waar het werk dus afneemt. Daarbij loopt ook nog een aantal grootschalige projecten, waar deze afdeling aan heeft gewerkt, af (spoorbeveiliging en gelijkrichterstations). Daarom is een organisatieaanpassing onvermijdelijk. De afdeling zal ongeveer 20 fte verliezen. De RET heeft uiteraard een sociaal plan. De kern van dit plan is dat mensen van werk naar werk worden begeleid, binnen of buiten de RET.

Voor reizigers zijn de gevolgen van de vermindering van dit budget niet direct merkbaar; ook de komende 10 jaar voert de RET het noodzakelijke onderhoud aan de railinfrastructuur uit.

Ook kunnen reizigers in de toekomst blijven rekenen op schone en veilige stations. Voor grootschalige stationsrenovaties is echter geen budget meer beschikbaar, wel voor een wissel op het Hoekse Lijn-traject.

De Fast Ferry bracht ook in 2017 veel bezoekers naar de mooie natuurgebieden in de Maasvlakte. De veerdienst doet ook de Pistooldijk aan en voorziet enkele keren per dag in tussenstops op de landtong van Rozenburg. De oversteek eindigt in de Berghaven van Hoek van Holland. Aan boord vertellen medewerkers graag over wat je ziet. Als je geluk hebt liggen zeehonden te zonnen op het havenstrandje nabij Slag de Beer en vaart de ferry er dicht langs.

### **Trends en ontwikkelingen: innoveren en samenwerken**

Het mobiliteitslandschap verandert in de komende jaren wezenlijk. Het openbaar vervoer wordt niet meer als losstaande entiteit gezien, maar is onderdeel van de mobiliteitsketen. Hoewel nu nog niet is te voorspellen hoe snel de veranderingen precies zullen optreden en welke veranderingen dat specifiek zijn, is wel duidelijk dat er kansen zijn voor groei van hoogwaardig openbaar vervoer.

De verwachting is dat de grote steden de komende decennia blijven groeien. Tot 2024 komen er zo'n 50.000 huizen bij in Rotterdam en ruim 200.000 in de zuidelijke Randstad. Daarnaast verdicht de Randstad zich en binnenkort spreken we niet meer over verschillende steden in de Randstad maar is de Randstad één metropool met verschillende stadskernen geworden.

Daarmee groeit de vraag naar mobiliteit. Tussen 2014 en 2016 nam het aantal files met 40 procent toe. Zonder maatregelen is dat over vier jaar bijna 70 procent. Ook de trein wordt steeds voller. Dagelijks reizen ongeveer 1,2 miljoen mensen met de trein. De metrolijn tussen Rotterdam en Den Haag laat zelfs een groei van 5 procent zien terwijl dit spoor inmiddels al maximaal bezet is. De groeiende vraag naar mobiliteit gaat al lang niet meer over asfalt versus spoor, maar over een geïntegreerd, laagdrempelig vervoersnetwerk. Om binnen de Randstad binnen een uur op elke andere plek in de Randstad te komen is het nodig nu te investeren. Er moet worden geïnvesteerd in infrastructuur maar ook in het makkelijker maken van reizen en betalen. Alleen dan is wonen en werken in verschillende steden mogelijk.

Voor de RET betekent het concreet dat we het openbaar vervoer willen uitbreiden met een Light Railverbinding op de Oude Lijn (Dordrecht-Den Haag), een betere en snellere verbinding tussen Zuidplein en Rotterdam Centraal (via Maastunnel/Dijkzigt) en via Zuidplein

en Feyenoord City naar Kralingse Zoom willen realiseren en dat we de frequentie en daarmee de capaciteit van ons metronetwerk willen uitbreiden.

De reiziger stelt ook nieuwe eisen: diensten en producten worden on-demand beschikbaar zodat de reiziger op elk gewenst moment van de dag van A naar B kan reizen op de meest optimale manier, welk vervoermiddel dit ook betreft (auto, fiets, tram, taxi, zelfrijdende voertuigen of anders). Zowel de wijze van betalen als de voertuigen en de infrastructuur worden 'slimmer', wat leidt tot een hoger betaal- en gebruiksgemak voor de reiziger. De RET wil zorgen dat zij klaar is voor alle mogelijke varianten in een veranderend vervoerslandschap. Daarom zet de RET de komende jaren extra in op het volgen van trends en deelname aan het maatschappelijke debat over het veranderende vervoerslandschap om in samenwerking met publieke en private partijen te blijven werken aan innovaties voor de reiziger. Samen met de steden in de Randstad moeten we met nieuwe concrete slimme voorstellen komen, die zo aantrekkelijk zijn dat zowel de overheid als andere partijen mee willen doen. Om daadwerkelijk toekomstbestendig te zijn, moeten we verder denken dan onze eigen branche, organisatiegrenzen, vervoersregio's en stadsgrenzen. We moeten samen met publieke en private partijen werken aan een gezamenlijke welvarende Randstadmetropool, waarbinnen mobiliteit een onmisbare schakel is.

### **Strategie, doelstellingen en kansen**

De reizigerskilometers stegen verder met 4,5 procent en de medewerkerstevredenheid steeg naar een 7,6 in 2017. Het ziekteverzuim was ook in 2017 hoger dan onze doelstelling en blijft een punt van aandacht. Het jaar 2017 was het eerste jaar van de nieuwe railconcessie, waarin afspraken zijn gemaakt over een lagere exploitatiebijdrage. Dit heeft een positief effect op onze kostendekkingsgraad. De lagere exploitatiebijdrage, in combinatie met enkele tegenvallende kostenstijgingen, hebben wel een iets lager dan beoogd netto-resultaat tot gevolg.

De overwegend positieve resultaten zijn geen reden om de lat niet hoger te leggen. We hebben de volgende doelstellingen geformuleerd in ons bedrijfsplan.

- Klanttevredenheid: een 8 realiseren in 2021
- Medewerkerstevredenheid: 7,8 in 2021
- Reizigerskilometers: 3,4% per jaar
- Kostendekkingsgraad: 84% in 2021
- Ziekteverzuimpercentage: 6%

## **Nieuwe pijlers**

Met de komst van de nieuwe directeur zijn er, in aanvulling op de bestaande strategische doelen en aandachtspunten, drie pijlers benoemd: samenwerken, leiderschap en innovatie/investeren.

Uit het MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek) komt naar voren dat de samenwerking binnen de RET beter kan. Ook tijdens de eerste kennismaking met de RET merkte de nieuwe algemeen directeur dat hier kansen liggen. Alleen als we goed met elkaar samenwerken kunnen we de hoogste klantbeleving voor de reiziger behalen. Daarom wordt er op verschillende manieren geïnvesteerd in het verbeteren en intensiveren van samenwerking. De directie en de afdelingsmanagers beginnen hiermee in 2018.

Het directieteam is als eerste getraind in de nieuwe leiderschapsstijl die uitgaat van vertrouwen en ruimte geven aan medewerkers. De leiderschapsstijl heeft als uitgangspunt 'secure based leadership' (SBL). Er is nu een stuurgroep SBL waarvan de algemeen directeur voorzitter is. In 2018 gaan alle leidinggevenden hiermee aan de slag. Die methode gaat ervan uit dat mensen het beste kunnen laten zien als ze zich tegelijkertijd veilig en uitgedaagd voelen. Na de trainingen kiest elke leidinggevende een 'buddy', van wie je feedback krijgt en met wie je dilemma's kunt bespreken. De afdelingsmanagers en alle leidinggevenden zullen hier in bijeenkomsten aandacht aan blijven geven. Zo verwachten we dat deze nieuwe leiderschapsstijl bij iedereen beklijft. Het resultaat van de nieuwe leiderschapsstijl moet door medewerkers herkend worden.

Om klaar voor de toekomst te zijn, moet de RET innoveren en investeren. Het gaat hierbij niet alleen om grote investeringen voor de toekomst, zoals de aanleg van een nieuwe metrolijn, maar ook om kleine innovaties voor de reiziger of voor de medewerker. In 2017 is een plan gemaakt om een innovatiefonds op te zetten, samen met de MRDH. De RET en de MRDH stellen hierin geld beschikbaar voor onderzoek, experimenten en uitvoering van nieuwe ideeën op het gebied van mobiliteit.

## **Kerncijfers**

### Groei

In 2017 werd er meer gereisd met de RET. Ten opzichte van 2016 is het aantal reizigerskilometers met 4,5 procent toegenomen. Doordat de ombouw van de Hoekse Lijn langer duurt dan verwacht, betekent dit dat we de verwachte additionele groei in reizigerskilometers bij de metro nog niet hebben kunnen realiseren. Wel is het aantal reizigerskilometers bij de bus als gevolg van het vervangend vervoer sterk toegenomen. Voor het percentage van 4,5procent is dit vervangend vervoer niet meegeteld.

### Kostendeckingsgraad

De kostendeckingsgraad 2017 voor tram, bus, metro en ferry samen komt uit op 81,1%. Dat is een stijging ten opzichte van 2016, toen de kostendeckingsgraad 80,2% was. Met de kostendeckingsgraad wordt het relatieve aandeel van de kaartopbrengsten in het totaal van de exploitatieopbrengsten bedoeld. Een toename van de kostendeckingsgraad geeft aan dat we in verhouding minder subsidie gebruiken om onze exploitatie uit te kunnen voeren.

### Klantenwaardering

Onze klantwaardering wordt gemeten aan de hand van het jaarlijkse onafhankelijke onderzoek voor de OV-klantenbarometer. Onze reizigers beloonden ons wederom met een mooi cijfer voor onze inspanningen om de kwaliteit en de service te verbeteren.

CROW-KpVV voert jaarlijks het onderzoek OV-Klantenbarometer uit, het klanttevredenheidsonderzoek in het regionale openbaar vervoer in Nederland. Eind 2017 is deze voor de 17e keer gedaan, waarin 86.705 reizigers in 70 onderzoeksgebieden oordeelden over hun bus- tram-, metro-, treinritten en ferry-overtochten.

De RET heeft een gemiddeld cijfer van 7,7 gekregen voor het vervoer van bus, tram en metro. Dat is hetzelfde cijfer als vorig jaar. Landelijk wordt het openbaar vervoer met een 7,6 gewaardeerd. Bus en metro zijn met een 7,7 gelijk gebleven aan vorig jaar. De tram is met een tiende gedaald naar een 7,8. De score voor sociale veiligheid is net als in 2016 een 7,7. Het oordeel van de klant over reisinformatie bij verstoringen daalde met 0,1 naar een 6,4. Landelijk is dit cijfer een 5,9. Het is goed om te zien dat onze inspanningen echt tot goede resultaten leiden. Ook is duidelijk dat het steeds lastiger wordt om deze stijgende lijn vast te houden.

### Reductie verstoringen

Voor 2017 hadden we ons ten doel gesteld om 30 procent minder verstoringen te hebben ten opzichte van 2013. Dit doel is niet gehaald. Hoewel de daling bij tram is doorgezet en metro sterk verbeterd is ten opzichte van 2016, heeft bus een zwaar jaar met 340 verstoringen meer dan 2016 achter de rug. Sterke verbeteringen zijn zichtbaar in het aantal deurstoringen en het aantal personele verstoringen. Daarnaast is het aantal onbekende verstoringen sterk gedaald.



### Verstorings uitgesplitst naar modaliteit

	2017	2016	2015	2014	2013
Metro *	1.082	1.277	1.073	1.026	1.135
Tram	1.093	1.109	1.078	1.111	1.443
Bus	1.981	1.457	1.472	1.467	1.823
<b>Totaal</b>	<b>4.156</b>	<b>3.843</b>	<b>3.623</b>	<b>3.604</b>	<b>4.401</b>
Fast Ferry	7	9	11	5	46
<b>Eindtotaal</b>	<b>4.163</b>	<b>3.852</b>	<b>3.634</b>	<b>3.609</b>	<b>4.447</b>

Uitgangs- cijfers	2017	2016	2015	2014	2013
	4.156	3.843	3.634	3.570	4.448

\* Verstoringen metro zijn vanaf 2015 gecorrigeerd in verband met de inzet van extra voertuigen en derhalve extra gereden kilometers ten opzichte van het referentiejaar.

### Optimale reizigersbeleving

De RET werkt elke dag aan het verbeteren van de reis voor de reiziger en het verhogen van de servicegerichtheid van onze medewerkers. Onze focus ligt op alles wat het reizen aantrekkelijker, prettiger, makkelijker en een ontspannen ervaring maakt.

Evenals de twee voorgaande jaren reizen mobiele teams met de metro en stappen uit bij stations om service te verlenen aan onze reizigers. Daarnaast heeft een aantal stations een vaste bezetting van servicemedewerkers. De manier van service verlenen leidt tot grote tevredenheid bij reizigers en medewerkers, maar ook tot een besparing. Daarnaast zijn vanaf 15 februari op alle metrolijnen OV-surveillanten aanwezig, van woensdag tot en met zaterdag vanaf 20.00 uur tot de laatste rit. Op alle Rotterdamse metrotrajectdelen zijn nu OV-surveillanten actief en is er meer toezicht.

Vanaf februari kreeg Rotterdam Centraal een servicebalie. Bij deze balie in de centrale hal bij het metrostation is altijd een RET collega aanwezig. In Rotterdam Centraal komen veel toeristen en reizigers die een dagje Rotterdam doen. Zij hebben vaak vragen over het OV in Rotterdam of het gebruik van de OV-chipkaart. De servicebalie is een pilot. Als de balie een succes is, wordt hij ook voor station Beurs ingezet.

Om de service bij gevonden voorwerpen voor onze klanten te verhogen werkt de afdeling Verkoop & Service vanaf 1 februari met iLost. Dit is een online platform waarmee de RET

gevonden voorwerpen registreert en op eenvoudige wijze een foto van het gevonden voorwerp op de website plaatst.

Vanaf mei konden reizigers met een Android smartphone en een abonnement bij Vodafone, KPN, Telfort, Simyo of Yes Telecom reizen met OV-chip mobiel, waarbij de OV-chipkaart wordt geïnstalleerd op de simkaart. Dit kan voorlopig alleen nog bij Android smartphones met een NFC-antenne en de juiste simkaart. De eerste stap voor een nieuwe manier van betalen. In oktober begonnen we met een Tranzer zichtticket. Behalve een hoge klanttevredenheid wil de RET ook groeien door nieuwe reizigers te werven, bijvoorbeeld met behulp van een extra verkoopkanaal. Daarmee kunnen reizigers niet alleen hun reis plannen, maar ook met één druk op de knop digitaal een ticket voor die reis kopen. Het ticket verschijnt na aankoop direct op je smartphone. Met het verstrekte ticket kan op zicht worden gereisd in de bus (inclusief BOB-bus) en tram. De metro volgt later, zodra de mogelijkheid bestaat om een metropoortje te openen met een barcode ticket.

Vanaf 1 november testen twintig buschauffeurs mobiele pinapparaten, om te kijken of pinnen in de bus in de praktijk werkt. Daarvoor kregen de buschauffeurs mobiele pinapparatuur en een uitgebreide instructie. We doen ervaring op met deze nieuwe betaalmethode, voordat het met de busconcessie in alle bussen wordt ingevoerd.

Vanaf mei gaven reizigers direct feedback na een busrit. Vijf bussen werden uitgerust met een terminal om klantenwaardering te meten. In deze bussen wordt een klein kastje bevestigd met 'smileys' en een vraag. Een nieuwe manier om de klanttevredenheid te onderzoeken. Ook gaven onze collega's feedback aan elkaar. Collega's reizen met elkaar mee en koppelen terug wat zij goed vinden en wat beter kan.

Om onze reizigers nog betere service te kunnen verlenen, is de website vernieuwd, is de reisapp doorontwikkeld en zijn de informatieschermen in trams en metro's verbeterd. Ook voor onze medewerkers wordt het werken zo makkelijk mogelijk gemaakt. Trambestuurders en buschauffeurs kunnen nu na aanmelding via de tablet zien welke wagen voor hen klaarstaat. Daarnaast werd in 2017 het besluit genomen alle monteurs metro, tram en bus tablets te geven. Het belangrijkste doel hiervan is de communicatie met de monteurs te verbeteren en de onderhoudslijsten van papier naar tablet te brengen.

We proberen het verblijf in en rond onze stations zo aangenaam mogelijk te maken. Dat doen we op verschillende manieren. Door het toevoegen van zintuiglijke instrumenten, zoals geur, muziek, speciale lichteffecten en aankleding van het station met kunst en cultuuruitingen veraangemen we het wachten in onze stations. In januari werden in station Zuidplein afbeeldingen geplaatst met sfeerbeelden van optredens uit het nabijgelegen Ahoy.

De lege ruimten onder de trappen in Wilhelminaplein werden ook beplakt met beelden. In oktober werd een circa 30m<sup>2</sup> 3D-grondbeschildering in metrostation Wilhelminaplein geplaatst, die aansluit op de wervingscampagne voor de OVMiles met het thema: 'Reis, Spaar en Ontdek'. Met al deze sfeerbeelden proberen we een link te leggen tussen het station en de directe omgeving.

## **Veiligheid**

Bij metro is het zwartrijderspercentage in 2017 gedaald naar 0,7 procent. Bij bus is het zwartrijderspercentage ongeveer gelijk gebleven op 0,2 procent. Bij tram is het percentage iets hoger dan vorig jaar: 0,5 procent ten opzichte van 0,4 procent in 2016.

Het aantal geweldsincidenten tegen medewerkers is beperkt toegenomen in 2017. Daarentegen is het aantal bedreigingen tegen medewerkers afgenomen. De aantallen geweldsincidenten en bedreigingen gericht tegen reizigers zijn afgenomen ten opzichte van 2016. Het gaat hier om incidenten en niet om slachtoffers. Bij een enkel incident kunnen meerdere slachtoffers betrokken zijn, vanwege het werken in een team. In 2017 is een toename van incidenten te zien bij de verbale agressie-incidenten.

In 2017 werd bij Nederlandse openbaar vervoerbedrijven en ook de RET de aandacht vooral gelegd op de HIC-incidenten (High Impact Crimes), naar aanleiding van de busovervallen in 2016. Hiervoor is een landelijk platform HIC-aanpak opgericht. De vervoerders hebben gezamenlijk een pakket aan algemene Sociale Veiligheid-maatregelen uitgewerkt. RET voert daarom een pilot uit van een jaar met het dragen van een bodycam door de controleurs OV. Deze pilot eindigt medio juni 2018. Dan wordt besloten of deze maatregel definitief wordt ingevoerd.

In 2017 nam de afdeling Veiligheid het nieuwe sociaal veiligheidssysteem (SVS) volledig in gebruik. Medewerkers kunnen vanaf april zelfstandig incidenten registreren, waarvoor geen opvolging nodig is. We zien dan ook grote verschillen ontstaan in de registratie van incidenten ten opzichte van voorgaande jaren. Met het gebruik van het nieuwe SVS en de SVS-app zijn de registraties nauwkeuriger en makkelijker in te voeren. Ook de processen verbaal van de afdeling Veiligheid worden vanaf april 2017 als incidenten geregistreerd, waardoor we nu een compleet beeld hebben. Het jaar 2018 wordt als nieuw volledig meetjaar aangemerkt voor deze nieuwe registratie in SVS en kan de komende als nieuwe nulmeting fungeren.

In 2017 is ook een nieuw type portofoon bij RET in gebruik genomen. De OV-surveillanten en conducteurs leveren, volgens de reizigers, een belangrijke bijdrage aan de sociale veiligheid en veiligheidsbeleving in de voertuigen. In 2017 begon de afdeling Veiligheid

samen met de afdeling Infra met het digitaliseren van alle camerasystemen, waardoor de kwaliteit en beschikbaarheid van goede beelden van incidenten een belangrijke bijdrage levert aan de opsporing. Daarnaast is de specifieke 'maatregel SOV-samenwerking opsporing veiligheidstoezicht' een belangrijke toevoeging aan de handhavende mogelijkheden. De cameratoezichthouders zijn ook BOA en werken nauw samen met de controleurs OV.

### **Ongevallen en incidenten**

De RET is in 2017 geconfronteerd met 144 zwaardere calamiteiten en/of incidenten, waarbij conform de veiligheidsprocedures opgeschaald moest worden en de crisismanager van dienst de centrale coördinatie en aansturing overnam. Deze incidenten betroffen ernstige verstoringen, uitval (materieel, tractiespanning of infrastructuur), brand of rookontwikkeling, (ernstige) verkeersongevallen of aanrijdingen en (ernstige) agressie jegens personeel of reizigers.

In 2017 hebben er geen dodelijke verkeersongevallen in het RET-vervoersysteem plaatsgevonden. Bij 23 incidenten of calamiteiten in het vervoersysteem zijn veiligheidsonderzoeken uitgevoerd. De onderwerpen betroffen; diverse ontsporingen, aanrijdingen, rookverschijnselen in het metrosysteem, diverse arbeidsongevallen, een explosie in een gelijkrichterstation, optreden van de organisatie tijdens een bommelding. De betreffende rapportages zijn besproken in de Incidentencommissie, waar vervolgens aan de hand van de adviezen verbetermaatregelen zijn vastgesteld en geïmplementeerd. Daarnaast zijn 38 veiligheids- of ARBO-adviezen verstrekt aan de lijnmanagers. Er zijn 43 interne meldingen van een bijzonder voorval gedaan. 16 daarvan zijn doorgeleid naar de toezichthouder ILT (Inspectie Leefomgeving en Transport).

Met de invoering van de Wet lokaalspoor is de MRDH zowel concessieverlener als toezichthouder veiligheid (vervoersautoriteit) geworden. Elk kwartaal vindt overleg en verantwoording over veiligheidsissues plaats tussen de veiligheidsmanagers van HTM, RET en MRDH.

Binnen de preparatie op de ingebruikstelling van de Hoekse Lijn is bijzondere aandacht geweest voor de veiligheidsaspecten die de combinatie met het goederenvervoer, de aanwezigheid van bedienbare spoorbruggen en areaaluitbreiding van het aantal overwegen met zich mee brengt. In het proef- en testbedrijf wordt de robuustheid en de veiligheid van de areaaluitbreiding aangetoond. Ook zijn hierover afspraken gemaakt met de hulpdiensten.

## **Hoge kwaliteit**

De hoge standaard van ons projectmanagement hebben we ook dit jaar weten vast te houden. Diverse RET projecten zijn gecertificeerd op maturity level 3. De jaarlijkse audit helpt om scherp te blijven op de te behalen resultaten en ons continu te blijven ontwikkelen. De RET heeft aan alle gestelde doelen op dit gebied voldaan.

De RET heeft de laatste jaren met succes ingezet op een hoge operationele kwaliteit, onder andere door te werken aan minder verstoringen, door LEAN te introduceren binnen Vloot- en Infraservices, verbeterd gebruik van materialen en lagere kosten (inkoop en overhead). We blijven investeren in een verdere verhoging van de operationele kwaliteit.

Op 30 juni reikte Paul Lorist, directeur Techniek, voor het eerst de Zilveren Steeksleutel uit. Daarmee wordt iemand die zelf een verbetervoorstel heeft gedaan en gerealiseerd in het zonnetje gezet. In dit geval ging het om een medewerker van Infraservices die een idee had waarmee dat de terugkoppeling van nachtwerkzaamheden is geborgd. Het verbetervoorstel bespaart veel tijd. De Zilveren Steeksleutel wordt elke vier maanden uitgereikt. De tweede Zilveren Steeksleutel werd in oktober uitgereikt. Daarbij ging het om de aanpassing van het digitale systeem van de automatische brandmeldingsinstallatie in metrostations, waardoor de oorzaak van de brandmelding snel is vast te stellen.

De afdelingen Vlootservices en Infraservices hebben in 2017 zonder verdere externe ondersteuning zelfstandig de leanmethode voort gezet. Binnen de Asset Management afdelingen zijn diverse personen Lean-6-Sigma opgeleid en gecertificeerd waarmee ze niet alleen efficiënt maar ook effectief kunnen aansturen.

## **Huisvesting, onderhoud en renovatie**

In 2017 zijn geen grote revisie projecten geweest aan onze vloot. Dit zal vanaf 2019, na de oplevering van de nieuwe remise aan de Kleiweg, weer opstarten. Het jaar 2017 stond net als het jaar daarvoor in het teken van de afname van de 16 nieuwe voertuigen voor het Hoekse Lijn traject en 6 voor de spitsverdichting op de E-lijn. Alle 22 voertuigen zijn in 2017 volgens planning afgeleverd en zijn daaropvolgend voor de garantieperiode ingezet.

De Citadis 1 heeft het hele jaar door met de nieuwe topkoeling gereden. Daarmee zijn alle RET trams voorzien van een koelinstallatie.

Na jaren van intensief gebruik zijn veel tram- en metrosporen aan vervanging toe. Door sporen en wissels te vervangen zorgen we dat de tram en de metro ook in de toekomst een veilige, snelle en comfortabele verbinding blijft, met zo min mogelijk hinder voor de omgeving. In de winter en zomer van 2017 werkten we daarom aan de vernieuwing van de metrosporen en wisselcomplexen op het traject Zuidplein – Slinge. Ook zijn vorig jaar de

tramporen in de Van Vollenhovenstraat en de Westerstraat vernieuwd. Evenals de tramporen op het Oostplein op de Oostzeedijk, delen van de Crooswijkseweg, Crooswijksestraat, de Boezemstraat, delen van de Bergweg, delen van de Nieuwe Binnenweg, de Koemarkt en de Schiedamseweg, de Larikslaan en Kastanjesingel. Ook de bovenleiding werd op sommige plekken onder handen genomen, zoals in Schiebroek, de Koemarkt en de Schiedamseweg.

De werkzaamheden werden overdag en op sommige plekken ook 's nachts uitgevoerd. Omwonenden werden hiervan op de hoogte gesteld. Om de overlast zoveel mogelijk te beperken, werden werkzaamheden gefaseerd uitgevoerd.

De oude kaartlezers waren ook aan vervanging toe. Daarom begon in maart de vervanging van in- en uitcheckpaaltjes in metrostation Romeynshof. Daarna volgden alle kaartlezers bij de metrohaltes en bij de liften. De nieuwe kaartlezers hebben meer mogelijkheden en zijn voorbereid op nieuwe betaalmethoden. Tegelijkertijd is gekeken of de bestaande bekabeling geschikt is om de nieuwe apparatuur aan te sluiten. Zo nodig werden de kabels vervangen. In oktober werd de nieuwe uitgang geopend van metrostation Dijkzigt, aan de kant van de Hogeschool Rotterdam. Er zijn nu drie uitgangen, die zorgen voor een betere doorstroom van reizigers. De komende jaren wordt een toename van het aantal reizigers verwacht van dertig procent door uitbreiding van het Erasmus MC en de toename van studenten in de omgeving.

In Capelle aan den IJssel werd een begin gemaakt met de renovatie van metrostation Capelle Centrum. Met de verbouwing van dit metrostation draagt de RET bij aan de doelstelling 'logische verbindingen' van de gemeente, bewoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Een prettig start- en eindpunt van de metroreis: snel, comfortabel en veilig!

We willen de reiziger ook in de toekomst hoge kwaliteit kunnen garanderen. Dat kan, mede door de bouw van een nieuwe werkplaats. Na 58 jaar trouwe dienst als werkplaats, bus stalling en voormalig hoofdkantoor begon in juni de sloop van het RET-complex aan de Kleiweg en daarmee de start van de nieuwe werkplaats en bus stalling. Om het groot onderhoud aan onze voertuigen en de losse componenten die daar inzitten ook in de toekomst goed, en in eigen beheer, te kunnen uitvoeren, is de nieuwe werkplaats nodig. Eind 2018 is de nieuwbouw klaar. De nieuwbouw wordt kleiner, maar wel veel praktischer. Ruim een eeuw lang was het fabriekscomplex in baksteen en staal van Allan & Co beeldbepalend voor Hillegersberg. Met het project is 56 miljoen euro gemoeid, waarvan 14 miljoen wordt bijgepast door de Metropoolregio. De kleinere nieuwbouw waarin elk jaar tientallen tram- en

metrostellen een grondige facelift ondergaan, krijgt een veel efficiëntere indeling. Bovendien krijgt RandstadRail een nieuwe aftakking richting de remise vanaf halte Melanchtonweg, waardoor de metro's voortaan per spoor naar de remise kunnen rijden en niet langer op een dieplader. Het ontwerp en de bouwplannen werden tijdens informatieavonden met de omwonenden gedeeld. Vragen over de route van het bouwverkeer, de verkeersdrukke en de nieuwe ingang van het complex werden beantwoord.

### **Verhoging metrocapaciteit**

Het is noodzakelijk de metrocapaciteit bestendig te maken voor de toename van het aantal reizigers. Er is onvoldoende metrocapaciteit om op lange termijn de groei aan te kunnen. In 2017 is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor langere treinen, frequentieverhoging, spreiding van reizigers over de treinen.

De succesvolle E-lijn (RandstadRail) groeit nog harder (met 5 tot 10 procent per jaar) en heeft inmiddels 43.000 reizigers per dag. Om het aantal reizigers goed te kunnen vervoeren en de groei van het aantal reizigers op te vangen is het noodzakelijk om extra metro's te laten rijden. Uit een onderzoek (planstudie) van de Metropoolregio Rotterdam Den Haag en de gemeenten Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland is gebleken dat daarvoor een keervoorziening noodzakelijk is om de drukke in de spits tussen Rotterdam en Pijnacker-Zuid aan te kunnen.

In de bestuurscommissie Vervoersautoriteit van de Metropoolregio Rotterdam Den Haag werd op 15 november de locatie en financiering vastgesteld van het keerspoor. Met de aanleg van een keervoorziening kunnen extra metro's worden ingezet tijdens de drukke ochtendspits. De RET draagt zelf financieel bij aan deze voorzieningen.

### **Hoekse Lijn**

Het afgelopen jaar is hard gewerkt aan de infrastructuur van de Hoekse Lijn. Dag en nacht werd er langs het kilometer lange spoor getimmerd, gebouwd, gelast enzovoorts. De hele operatie is niet alleen omvangrijk door het enorme werkgebied, maar ook complex door de vele verschillende bouwers en partijen die betrokken zijn. Alles moet naadloos op elkaar aansluiten.

Door verschillende tegenvallers duurt de ombouw van de Hoekse Lijn langer dan verwacht. De eerste metrorit wordt in het vierde kwartaal van 2018 verwacht. Voor reizigers betekent dit dat ze langer zijn aangewezen op het vervangend busvervoer dat de RET verzorgt. De RET rijdt op het traject van de Hoekse Lijn met buslijnen 711 t/m 714 en 156. Buslijn 712 rijdt vanaf 8 januari 2018 in de spits vaker: van acht keer per uur volgens vaste dienstregeling tot maximaal 12 keer per uur. Desondanks is de vertraging voor de reizigers heel vervelend.

Daarom bood de RET de reizigers van het vervangend vervoer Hoekse Lijn een aantal 'verzachters', waaronder

- saldogoed sparen met de reis met het VVHL (november 2017 - januari 2018)
- gratis reizen met het vervangend vervoer Hoekse Lijn (3x in het najaar, 1x in februari)
- Win-actie Wereldhavendagen (september 2017)
- Win-actie Valentijnsdag (februari 2018)
- Sinterklaas-, Kerst- en Oliebollenactie (in december)
- Enkele uitdeel-acties (gevulde koeken etc.) en paraplu-acties (bij regen)

Met het uitstel van de oplevering zijn extra kosten gemoeid. Voor RET omvatten deze kosten met name het missen van reizigersopbrengsten, de kosten voor vervangend vervoer en lopende kosten van bijvoorbeeld bestuurders, die al in dienst zijn getreden naar aanloop van de oplevering. RET is met de gemeente Rotterdam en de MRDH in gesprek over financiering van de meerkosten. Momenteel is de meest negatieve inschatting dat de totale extra kosten circa € 90 miljoen bedragen. Deze extra kosten zijn initieel verdeeld tussen de subsidieverstrekker MRDH (€ 27,5 miljoen), exploitant RET (€ 27,5 miljoen) en de opdrachtgever gemeente Rotterdam (€ 35 miljoen).

De risico's en kosten van de vertraagde oplevering liggen volgens RET niet bij RET maar bij de MRDH en de gemeente Rotterdam. Omdat de verdragingskosten niet direct voor rekening van RET komen maar RET wel heeft meegedacht in een financieringsoplossing zal RET middels een dividenduitkering in 2018 van maximaal € 20 miljoen aan de gemeente Rotterdam (opdrachtgever) bijdragen. In de huidige overeenkomst 2016 tussen RET, de gemeente Rotterdam en de MRDH is nog opgenomen dat RET geen dividend mag uitkeren. De overeenkomst zal aangepast worden om in 2018 een dividenduitkering mogelijk te maken.

De resterende € 7,5 miljoen die RET financiert zal in overeenstemming met de MRDH ten laste komen voor de volgende concessiehouder. De bijdrage van € 7,5 miljoen door RET wordt tot er een nieuwe concessiehouder komt verantwoord als financieel vast actief.

De verwerking van de voorgenomen dividend uitkering en financiële vaste activa zal plaatsvinden in de jaarrekening van 2018. De afspraken voor de volgende railconcessie zullen in ieder geval niet voor 2030 plaatsvinden door de toezegging van de MRDH om de huidige railconcessie te verlengen met vier jaar.



## **Medewerkers**

### **Gezonde organisatie**

Een gezonde organisatie heeft het vermogen om met elkaar een heldere richting te bepalen, die efficiënt uit te voeren en zichzelf te vernieuwen wanneer ontwikkelingen daarom vragen. De afgelopen jaren hebben we veel geïnvesteerd in richting, leiderschap en een verlaging van het verzuim.

### **Medewerkerstevredenheid**

In 2017 werd ook een medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO) gehouden. Het gemiddelde cijfer was een 7,6. Aandachtspunten om mee aan de slag te gaan zijn: ongewenste omgangsvormen, hygiëne en samenwerking. Positief waren: bevoegenheid, werksfeer en werving nieuwe medewerkers. Uit het MTO kwam naar voren dat collega's die een schokkende gebeurtenis hebben meegemaakt, de nazorg niet altijd voldoende vonden. Dit signaal is serieus opgepakt. Er is zorgvuldig nieuw beleid ontwikkeld waarbij vooral de inzet van bedrijfsopvangteam (BOT) nieuw is. Een bewezen model wat ook wordt toegepast bij brandweer en gemeenten. Het bedrijfsopvangteam handelt, samen met leidinggevenden, volgens een set procedures en checklists die in werking treden na een ernstig incident met bijvoorbeeld een dodelijke afloop. Deze verbeterslag zorgt er voor dat we voor iedereen de juiste opvang kunnen bieden.

Evenals vorige jaren kregen medewerkers die met pensioen gaan de mogelijkheid om zich samen met hun partner daarop voor te bereiden. Daarvoor wordt de PIZ-cursus aan geboden (cursus Pensioen in Zicht).

Voor medewerkers met kinderen werd ook vorig jaar weer een geslaagde Sinterklaasmiddag georganiseerd. Bijna 500 kinderen en hun ouders genoten van het Sinterklaasfeest.

### **Verzuim**

De blijvende aandacht en inzet voor het verlagen van het verzuimpercentage heeft in 2017 nog niet tot het beoogde resultaat geleid. Het verzuimpercentage was 7,3 procent en in 2016 was dit 6,9 procent. Toch hebben we vertrouwen dat de initiatieven die we namen en nog zullen nemen uiteindelijk leiden tot een beter resultaat. De verzuimcijfers worden elke twee weken besproken. Er zijn verzuimtrainingen geweest voor leidinggevenden en het verzuimbeleid is vastgesteld. Het hoge verzuim is een probleem in de hele OV-sector. Daarom trekken we samen met op met andere OV-bedrijven. De steeds hoger wordende leeftijd en de verschuiving van de aow-gerechtigde leeftijd, zorgen dat het ziekteverzuim stijgt. Waarbij vooral het langdurig verzuim stijgt. In de hele OV-sector zijn de onregelmatige

diensten, langdurig dienstverband en het lang verblijven in dezelfde functie een probleem. Dat is de reden dat we begonnen met een pilot met combifuncties.

### **Duurzame inzetbaarheid**

Het project Duurzame inzetbaarheid heeft concrete activiteiten om verzuim te verlagen en waardoor medewerkers gezond, vakkundig en met plezier aan het werk blijven tot hun pensioen. De regiegroep duurzame inzetbaarheid bestaat uit directie, Personeel en Organisatie, de ondernemingsraad en vakbonden.

De RET is ook vertegenwoordigd in een aantal denktanks met andere grote Rotterdamse bedrijven over LHBT en andere trends binnen bedrijven.

In een tweede werkconferentie gaven ruim zestig collega's aan de stuurgroep Duurzame inzetbaarheid gouden tips om het werkvermogen bij de RET te verbeteren. Op basis van deze tips en de adviezen van het gehouden onderzoek heeft de stuurgroep een activiteitenplan gemaakt. De belangrijkste acties in 2017 waren een behoeftepeiling onder medewerkers die binnen Exploitatie onregelmatig werken, over de wensen en mogelijkheden van voorwaarts rouleren van roosters ten opzichte van het huidige achterwaarts rouleren.

Daarnaast is een pilot gestart met combifuncties, waarbij de reguliere functie en een lichtere functie worden gecombineerd. Hier hebben 29 collega's aan deelgenomen van de afdelingen Bus, Tram, Metro, Veiligheid en Vlootservices. In 2017 is gestart met de voorbereiding van de gezondheidscheck. Per januari 2018 krijgt elke medewerker de mogelijkheid om op vrijwillige basis een standaard gezondheidscheck te doen. Bovendien is besloten de vitaliteitstraining die alleen voor buschauffeurs was, uit te breiden naar andere afdelingen. Er is ook besloten de vitaliteitstraining die alleen voor buschauffeurs was, als onderdeel van de code 95, uit te breiden naar andere afdelingen.

### **JongRET**

JongRET is een groep van enthousiaste RET'ers (van 35 jaar en jonger) die 'jong van geest' zijn, staan voor verdieping, verandering en uitdaging in en naast het werk. JongRET is een klankbord voor de organisatie en levert een bijdrage aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Dat doen zij door te participeren in projecten. Maar ook door het organiseren van netwerkevenementen, intern en met collega's van andere vervoerbedrijven en bedrijven uit de Rotterdamse regio.

## **Cultuur, integriteit en vertrouwenspersoon**

De RET heeft in 2017 extra aandacht besteed aan de cultuur van de organisatie en aan hoe we met elkaar omgaan. Het integriteits- en vertrouwenspersonenbeleid is vernieuwd en de Bedrijfscode (de regels over hoe we met elkaar omgaan) is vastgesteld.

In 2017 is het nieuwe integriteitsbeleid in de praktijk zichtbaar geworden. De bedrijfscode is op intranet geplaatst, er zijn vertrouwenspersonen benoemd en een commissie Integriteit opgericht. In 2017 zijn in totaal 51 meldingen geregistreerd. De vertrouwenspersonen hebben in totaal 37 meldingen ontvangen. Over het algemeen betreft dit problemen op het gebied van ongewenste omgangsvormen zoals pesten, intimidatie en roddelen. Elke melding wordt serieus genomen en in vrijwel alle gevallen volgt een persoonlijk gesprek. De Gedragscodecommissie en de maatschappelijk werker zijn beide éénmaal geraadpleegd. De externe vertrouwenspersoon voor de afdelingsmanagers en directie heeft nog geen meldingen ontvangen.

Er zijn in totaal tien integriteitsmeldingen geregistreerd. Een deel van deze meldingen werd rechtstreeks aan de coördinator integriteit (manager R&V) gemeld.

De coördinator integriteit heeft hiernaar in opdracht van de algemeen directeur onderzoeken ingesteld. Het ging hierbij om:

- Vermeende fraude met een bijstandsuitkering. Uit onderzoek bleek dat de betreffende medewerker slachtoffer was van identiteitsdiefstal.
- Vermeende inzet van een bus met een A storing. Uit onderzoek bleek het te gaan om een menselijke fout.
- Een gedragsklacht over een medewerker die discriminerend gedrag zou hebben vertoond. De klacht is nog in onderzoek.
- Vermeend misbruik van een RET telefoon. Uit het onderzoek is geen misbruik gebleken.
- Gedragsklachten over leidinggevenden. Het onderzoek hiernaar heeft geleid tot organisatorische en personele aanpassingen bij het betreffende bedrijfsonderdeel.
- Vermeende valsheid in geschrifte bij een bedrijfsonderdeel. Uit het onderzoek bleek dat het om onzorgvuldig handelen ging.

Tijdens het trainingsprogramma voor leidinggevenden is het onderwerp ongewenste omgangsvormen meerdere malen aan bod gekomen.

De manager P&O nam deel aan het anti-discriminatie platform vanuit gemeente Rotterdam. En bij de afdelingen P&O, MVS, Veiligheid en Vlootservice Bus is door rollenspellen,

bewustwordingssessies en kennisdeling aandacht besteed aan ongewenste omgangsvormen.

### **Cyber security & data privacy**

Afgelopen jaar heeft de RET op gebied van cybersecurity en data privacy grote verbeterlagen doorgevoerd. Allereerst zijn de medewerkers op alle niveaus via een doorlopende informatiecampagne bewuster geworden over nut en noodzaak van cyber security en data privacy. We zien dit onder andere terug in het feit dat de security & privacy officer proactief wordt betrokken bij grote wijzigingen als migraties en implementaties van informatiesystemen. Risicovolle systemen worden tijdens en/of na grote wijzigingen onderworpen aan uitvoerige beveiligingsonderzoeken. Daarnaast is er binnen ICT beheer constant focus op beveiliging met actief patch-management en wordt gestuurd op het oplossen én voorkomen van digitale kwetsbaarheden.

Aan het einde van het jaar is een functionaris gegevensbescherming aangesteld en aangemeld bij de Autoriteit persoonsgegevens, waardoor het voldoen aan de eisen van de nieuwe Europese wetgeving (AVG) nog een stap dichterbij is gekomen.

### **Werkgever van de toekomst**

De RET is al langere tijd op zoek naar jonge medewerkers om balans te houden tussen oudere ervaren werknemers en jongere werknemers. In 2017 werd de vacaturesite van de RET, werkenbijderet.nl, helemaal vernieuwd. Op deze site zijn alle openstaande vacatures te vinden. Daarnaast vertellen collega's over hun rol binnen de RET. Zo krijgen mogelijke nieuwe collega's een eerlijk beeld van het werken bij de RET. Op werkenbijdeRET.nl laten we de RET zien als een stabiele werkgever waar ruimte is om door te groeien. Maar ook een werkgever waar van alle collega's verwacht wordt dat zij zien dat we het werk doen voor de reiziger.

Om jonge werknemers te werven, is ook in 2017 met succes nieuw talent aangetrokken en zijn de Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL)-trajecten uitgevoerd bij Vlootservices, Infraservices en Bus. Bij Energievoorziening (Infraservices) heeft vorig jaar de eerste BBL-leerling de opleiding afgerond. Hij werkt nu als monteur bij de afdeling Energievoorziening. Ook in 2017 is met succes nieuw talent aangetrokken en zijn de Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL)-trajecten uitgevoerd bij Vlootservices, Infraservices en Bus.

RET'ers vormen niet alleen het gezicht van onze organisatie, maar ook het hart, de hersenen en de longen. Onze inzet bepaalt of de RET ook in de toekomst aardig onderweg blijft. In verschillende arbeidsmarktcampagniefilmpjes vertellen collega's over hun werk.

## **Ondernemingsraad**

De ondernemingsraad (OR) heeft in 2017 over verschillende onderwerpen advies gegeven of instemming verleend. De OR heeft instemming gegeven voor de digitalisering van het personeelsdossier, het vernieuwde verzuimbeleid en het elektronisch in dienst treden. Aan de OR zijn onder meer de volgende adviesaanvragen voorgelegd: de organisatiewijziging Ingenieursbureau, de inzet van bodycams door medewerkers van de afdeling Veiligheid, de wijziging in de beveiligingsorganisatie en de investering Bus. In 2018 zijn er weer verkiezingen voor de OR.

## **Nieuwe cao**

Na een constructief overleg bereikten de RET directie en de bonden op 12 december een onderhandelaarsakkoord voor een nieuwe cao. De nieuwe cao RET N.V. beslaat een periode van dertig maanden met een totale loonontwikkeling van 6,5 %. De hoofdlijnen van het akkoord zijn:

- De cao heeft een looptijd van 30 maanden, een totale loonontwikkeling van 6,5 % en loopt van 1 februari 2018 t/m 31 juli 2020;
- 2 % loonsverhoging op 1 februari 2018;
- 2,9 % loonsverhoging op 1 februari 2019;
- 1,6 % loonsverhoging op 1 april 2020.

Verder gaat de RET uitzendkrachten die al geruime tijd bij ons werken, sneller een vast arbeidscontract aanbieden. Uitzendkrachten komen daardoor na een half jaar (na gebleken geschiktheid) in dienst van RET N.V. In aanvulling hierop wordt onderzocht of we samen met de drie stadsvervoerders een flexibel inzetbare pool van medewerkers kunnen inrichten. En er wordt onderzocht of de RET de variabele beloning anders kan inzetten zodat deze beter aansluit bij de wensen en ontwikkeling van onze medewerkers. Daarnaast is afgesproken dat we de cao genderneutraal wordt.

Overigens vallen 240 collega's onder de cao Streekvervoer.

## **Goed bestuur (corporate governance)**

De corporate governance structuur van de RET bestaat uit de directie en de Raad van Commissarissen. De directie van de RET is verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie op een transparante wijze. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de directie, de algemene gang van zaken in de vennootschap en het terzijde staan van de directie. Om deze taak mede te kunnen vervullen heeft de Raad van Commissarissen een auditcommissie ingesteld.

De Raad van Commissarissen en de auditcommissie hebben hun functioneren vastgelegd in het RvC-reglement en het auditcommissiereglement. Verder is de profielschets van de omvang en samenstelling voor de Raad van Commissarissen beschikbaar. Deze stukken zijn op onze website op te vragen.

De continuïteit van de onderneming is het gemeenschappelijk belang van de directie en de Raad van Commissarissen. De RET wil binnen de Metropoolregio Rotterdam Den Haag een integraal OV-bedrijf zijn, dat tegen marktconforme kosten produceert, een hoge klantwaardering realiseert en rekening houdt met het publieke belang. De directie stelt de visie en de daaruit komende missie, strategie en doelstellingen vast. In dit proces worden de belangen van de stakeholders meegewogen.

De RET onderschrijft de principes en de best-practice bepalingen van de Corporate Governance Code, met dien verstande dat een aantal principes en best practice bepalingen door de structuur van de RET niet van toepassing zijn.

Openheid en transparantie zijn belangrijke waarden voor de RET. De RET is geen beursgenoteerde onderneming en is vanuit die hoedanigheid niet verplicht om de Nederlandse beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en de bijbehorende 'best practice' bepalingen toe te passen. Anders dan bij beursgenoteerde ondernemingen is bij de RET sprake van een tweetal aandeelhouders, waarbij de Metropoolregio ook onze opdrachtgever is. Via reguliere overleg- en rapportagestructuren verstrekt RET alle gevraagde informatie aan deze aandeelhouders. Doordat wij onze stakeholders breder hebben geïdentificeerd, wensen wij wel zoveel mogelijk te voldoen aan de Nederlandse corporate governance code (de Code). In 2017 zijn de consequenties van de herziene Corporate Governance Code 2016 beoordeeld en is een beperkt aantal wijzigingen doorgevoerd.

In de reglementen van de Raad van Commissarissen en de auditcommissie is de Code grotendeels verwerkt en voor zover niet toegepast, leggen we uit waarom. De RET heeft de naleving van de Code in het verleden besproken met de auditcommissie en rapporteert separaat aan de aandeelhouder.

### **Structuur van de onderneming**

De directie en de Raad van Commissarissen hebben de continuïteit van de onderneming als gemeenschappelijk belang. De directie stelt de visie en de daaruit voortkomende missie, strategie en doelstellingen vast. De belangen van de vennootschap staan voor de directie altijd voorop. De directie verschaft tijdig de informatie aan de Raad van Commissarissen die nodig is om haar taak goed uit te oefenen. De Raad van Commissarissen en zijn individuele leden zijn in staat om alle informatie te verkrijgen die nodig is om als toezichthoudend orgaan te functioneren. De directie rapporteert over ontwikkelingen op alle gebieden aan de Raad van Commissarissen en haar commissie.

De algemene vergadering van aandeelhouders benoemt de onafhankelijke externe accountant (hierna 'externe accountant'), waarbij de controleopdracht aan de accountant door de Raad van Commissarissen wordt geformuleerd. Deze brengt minimaal eenmaal per jaar een accountantsverslag en de 'management letter' uit aan de directie, de auditcommissie en de Raad van Commissarissen. De externe accountant woont alle vergaderingen van de auditcommissie bij en de externe accountant woont de vergadering van de Raad van Commissarissen bij waarin zijn verslag over de controle van de jaarrekening wordt besproken en waarin de vaststelling van de jaarrekening wordt behandeld. De Raad van Commissarissen informeert de accountant over zijn functioneren.

### **Risicomanagement**

Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van onze reguliere bedrijfsvoering. De directie is eindverantwoordelijk voor de effectieve beheersing van risico's. Hierbij wordt evenwicht gezocht tussen duurzaamheid, sociale aspecten en de bedrijfsresultaten.

In de management control cyclus binnen de RET worden de risico's met mogelijk strategische impact geïventariseerd, geëvalueerd en zijn beheersmaatregelen bepaald. Een risico wordt van strategische impact ingeschat als deze de strategische doelstellingen van de RET zoals opgenomen in het bedrijfsplan, in gevaar kunnen brengen.

Bij het beoordelen van de risico's wordt onderscheid gemaakt naar verschillende risicocategorieën, waarbij we strategische, operationele, financiële en compliance risico's onderkennen. Bij het beoordelen van de risico's schatten wij de waarschijnlijkheid van de gebeurtenis en de bijbehorende impact van een risico in. In de beoordeling van deze risico's

wordt aan de hand van de risicobereidheid per item gezien of de genomen beheersingsmaatregelen voldoende zijn voor de gewenste beheersing van de risico's.

Gezien onze maatschappelijke functie en de wijze van financiering van het openbaar vervoer in het algemeen zijn wij terughoudend in het nemen van risico's.

In de planning- en control cyclus worden jaarlijks operationele en financiële doelstellingen afgestemd, zowel op bedrijfs- als afdelingsniveau. Periodiek wordt door de verantwoordelijke managers en directeuren over de realisatie van deze doelstellingen gerapporteerd, op basis waarvan eventueel bijsturing kan plaatsvinden.

Als onderdeel van onze planning- en control cyclus monitoren we de gedurende het jaar de werking van de beheersmaatregelen voor elk van de risico's en evalueren we de impact van deze uitkomsten op onze strategische doelstellingen. Hierover wordt door de betreffende managers en directeuren per kwartaal gerapporteerd, als integraal onderdeel van de plannings- en control cyclus. De risico's en de bijbehorende beheersingsmaatregelen worden jaarlijks in het Raad van Commissarissen behandeld. De volgende strategische risico's zijn onderkend, met daarbij aangegeven de belangrijkste beheersmaatregelen:

#### Uitvoering project Hoekse Lijn

Het project Hoekse Lijn heeft programmarisico's zoals de exploitatie van vervangend vervoer en het niet realiseren conform planning, waaronder de ombouw en de verlenging naar Hoek van Holland strand. Hierdoor kunnen de aannames over de exploitatie van Hoekse Lijn zoals opgenomen in de bieding voor de Railconcessie mogelijk niet worden gerealiseerd.

#### *Beheersmaatregelen:*

- Financiële risico's uit het programma liggen grotendeels bij programmabureau Hoekse Lijn van de gemeente Rotterdam, MRDH of kunnen worden verlegd op onderaannemers
- Binnen het programmamanagement worden standaard risicomethodieken toegepast
- Op het programmamanagement vindt een externe toetsing plaats (o.a. Prince 2 audit)
- Periodieke herijking van de business case Hoekse Lijn

#### Eisen deelconcessie Infrastructuur

Risico op het niet kunnen voldoen aan eisen vanuit de deelconcessie Infrastructuur.

De uitvoering van de concessie is moeilijk op het huidige peil te houden door druk op de beschikbare middelen vanuit de opdrachtgever, interne capaciteit en toename van het aantal buitendienststellingen van de exploitatie.

#### *Beheersmaatregelen:*

- Aanpassen van onze werkmethodes (efficiënter werken)



- Via met opdrachtgever afgestemde beheerplannen Railinfrastructuur beheerst de RET als asset manager de gehele levenscyclus
- Voor investeringen is een meerjarenaanpak opgenomen, inclusief afweging van impact op de exploitatie
- Periodieke voortgangsrapportages aan directie en opdrachtgever

#### Vervoerscapaciteit metronet

Vanuit het businessplan wordt een verdere groei in reizigersaantallen en reizigerskilometers verwacht, waarbij het risico bestaat dat er de komende jaren op specifieke trajecten de capaciteitsgrens voor vervoer wordt bereikt, en als gevolg daarvan kan leiden tot een lager dan beoogde reizigersgroei en klanttevredenheid. Verhoging risico op vertraging uitvoering keerspoor RandstadRail door uitblijven bestuurlijke besluitvorming.

#### *Beheersmaatregelen:*

- Onderzoek uitgevoerd naar het punt waarop het net zijn maximum aan vervoerscapaciteit heeft bereikt. Scenario's zijn uitgewerkt en definitieve keuzes zullen eind 2018 moeten worden gemaakt
- Tijdig vervolgbesluiten nemen naar aanleiding van uitkomsten onderzoek op het gebied van voertuigen en techniek

#### Introductie elektrische bus

De introductie van de elektrische bus is onderdeel van de nieuwe bus-concessie van 2019 tot en met 2034. Onbekendheid met de elektrische bus geeft onzekerheid in de uitvoering van aanpassingen aan de infrastructuur qua laadplekken en stallingslocaties. Tevens bestaat er onzekerheid met betrekking tot de haalbaarheid van de efficiency in de bieding met betrekking tot de dienstregeling.

#### *Beheersmaatregelen:*

- Er is een Program Board ingesteld waarbij het programma zes-wekelijks wordt gemonitord
- Er is een overlegstructuur met MRDH en HTM ingesteld
- Er zijn werkgroepen ingesteld
- Er is een risicoregister opgesteld
- De (laad)infra is als speerpunt benoemd binnen het programma

#### Duurzame inzetbaarheid van personeel

Een ouder wordend personeelsbestand, met verhoudingsgewijs lagere vitaliteit en lagere arbeidsproductiviteit, geeft risico op onvoldoende medewerkers voor de operatie met als gevolg verhoogde werkdruk en ziekteverzuim.

### *Beheersmaatregelen:*

- Werkgroep duurzame inzetbaarheid voor het langer gezond en vitaal aan het werk zijn, inclusief monitoring geschetste doelstellingen:
  - Onderzoek werkvermogen inclusief nulmeting
  - Vanaf 2017 introductie van combifuncties, voorwaarts roteren van roosters en periodiek medisch onderzoek.

Hiernaast worden in de management controlcyclus ook overige risico's meegewogen. Deze onderwerpen worden als risico onderkend indien zij een bedreiging vormen voor de realisatie van de in het bedrijfsplan opgenomen doelstellingen. De belangrijkste risico's zijn als volgt:

- **Instroom personeel**  
Door toenemende krapte arbeidsmarkt onvoldoende instroom voor technisch personeel en specifieke overige functies. Risico op onvoldoende medewerkers voor operatie met als gevolg verhoogde werkdruk.
- **Afhankelijkheid overheid/politiek**  
De RET kent een belangrijke mate van afhankelijkheid van overheid en politiek, zowel vanuit eigenaarschap, opdrachtgeverschap als maatschappelijke invloeden. De overheid bepaalt zowel de kaders als de investeringsruimte. Tevens is de MRDH bezig met een onderzoek naar beleidsruimte ('aan welke knoppen kan de MRDH draaien bij de RET'). Dit heeft zowel invloed op de opbrengsten (kaartopbrengsten en exploitatiebijdragen) als op bedrijfsmatige keuzes. Tot slot zijn er dit jaar gemeenteraadsverkiezingen.
- **Verandervermogen van de organisatie**  
Wij zijn ambitieus in het bedrijfsplan en de doelstellingen op overige projecten en programma's. De realisatie hiervan vraagt naast goede sturing op resultaat en proces (beheersmatig) een toereikend verandervermogen (flexibiliteit) en goede samenwerking. Gebrek hieraan wordt als risico gezien door de huidige cultuur van weinig kennis delen, beperkt eigenaarschap voelen, beperkt financieel bewustzijn, te weinig keten denken en de beperkingen vanuit de cao/interne bedrijfsregelingen.
- **Terrorisme**  
Risico op gevoel van onzekerheid door externe oorzaken als terrorisme. Inschatting Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV) huidig dreigingsniveau voor de sector stad- en streekvervoer is basis, dit is het laagste niveau.

- Uitval CVL systemen  
Cruciale CVL systemen zijn nog niet redundant uitgevoerd. Uitval van deze systemen heeft directe gevolgen voor de exploitatie van de metro (waar in tunnels, in tegenstelling tot bus en tram niet op zicht kan worden gereden). Dit geldt uiteraard ook bij een calamiteit met het pand (brand, bewuste beschadiging, bommelding, enz) wat als minder waarschijnlijk wordt ingeschat, maar waarvan de duur van uitval aanzienlijk langer kan zijn en de impact aanzienlijk hoger zal zijn.

Voor de financiële vertaling van de belangrijkste risico's is in het proces van de bieding gebruik gemaakt van een meerjarig financieel scenariomodel, waarin rekening wordt gehouden met meerdere scenario's. De overige (financiële) risico's en onzekerheden in relatie tot de financiële verslaglegging worden in de geconsolideerde jaarrekening toegelicht.

Als verdere verbijzondering van de strategische risico's en als onderdeel van het onderwerp integriteit uit de bedrijfscode wordt sinds 2016 een frauderisico inventarisatie uitgevoerd. Dit heeft als doel om frauderisico's jaarlijks gestructureerd in kaart te brengen. Belangrijke elementen zijn: onrechtmatig, persoonlijk voordeel, misleiding, benadeling en opzet.

De volgende top-5 fraude risico's zijn onderkend:

- Ransomware, systemen gegijzeld voor geld of productie lamleggen
- Te veel toegekende of uitbetaalde salarissen, verlofuren, declaraties en overwerk door leidinggevende onvoldoende kritisch of niet gezien
- Onterechte goedkeuring van prestaties door leveranciers en relaties met externen
- Prestatieverantwoording door RET aan MRDH gunstiger weergeven
- Wijzigen bankrekeningnummer of valse facturatie

Voor de beheersing van de risico's worden naast de bestaande functiescheidingen en reviews op begrotingen en realisaties ook een set van overige beheersmaatregelen ingezet. Hierbij valt – niet limitatief – te denken aan het aanstellen van een Security & Privacy officer en het uitvoeren van een vastgestelde security roadmap. Verlof een onderwerp is van gesprek tussen manager en de personeelsadviseur en declaraties worden door functionarissen van de (salaris)administratie bekeken. Voor inkopen is een offerteprocedure ingesteld en op het wijzigen van bankrekeningnummers is het vier ogen principe van toepassing. Op het gebied van prestatieverantwoording aan MRDH is er een beperkte relatie tussen individuele targets van de prestaties en wordt additionele zekerheid ontvangen door onafhankelijke accountantscontrole.

Voor de beheersing van belangrijke bedrijfsprocessen zijn internal control frameworks en tax control frameworks opgezet. Hierin wordt de beheersing geformaliseerd en daarmee de betrouwbaarheid van de informatievoorziening en verantwoording verhoogd. Om inzicht te verschaffen over effectiviteit van de control frameworks wordt beoordeeld of deze in opzet, bestaan en werking functioneren zoals beschreven. Als onderdeel van de control cyclus worden monitoring activiteiten partiel roulerend uitgevoerd op de verschillende control frameworks. In de monitoring activiteiten gedurende het verslagjaar zijn de procedures rond btw, loonheffingen en OV-chipkaartprocessen onderwerp van controle geweest. De conclusies uit deze monitoring is dat het overgrote deel van de procedures voor btw en loonheffingen effectief heeft gewerkt of dat er mogelijkheden aanwezig zijn om het proces verder te verbeteren. Uit de monitoring van OV-chipkaartprocessen zijn meerdere niet-effectieve controls gesignaleerd. Deze houden hoofdzakelijk verband met de risicogebieden privacy, security en fraudemanagement. Ten opzichte van voorgaand jaar is de mate van beheersing overall verbeterd en zijn verdere verbeteringen voorgesteld. De voorgestelde verbeteringen worden periodiek gemonitord als onderdeel van de reguliere plannings- en control cyclus.

Hiernaast worden meerdere interne controles uitgevoerd. Onder meer binnen Techniek worden periodiek audits uitgevoerd voor onder meer de ISO-certificering. Op het gebied van personeel hebben interne controles plaatsgevonden op de verzuimprocedures voor RET als geheel en de periodieke risico inventarisatie en evaluatie (RI&E) binnen enkele exploitatie-afdelingen. Naast de interne beheersingsmechanismen hebben gedurende het verslagjaar ook externe audits plaatsgevonden, dit kunnen zowel periodieke audits zijn als audits op ad-hoc basis. Hierbij valt onder meer te denken aan compliance audits door Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), Inspecties milieudienst Rijnmond (DCMR) en onderzoeken door Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) naar aanleiding van een drietal arbeidsongevallen. Op het gebied van privacy is een tweejaarlijks onderzoek uitgevoerd, waarvan de uitkomsten aan de Autoriteit Persoonsgegevens worden verstrekt. Tevens heeft een ethical hack plaatsgevonden.

Gedurende 2017 is niet geconstateerd dat er significante tekortkomingen aanwezig waren in de interne beheersingsstructuur en is geen aanleiding om te concluderen dat de interne beheersingssystemen niet naar behoren hebben gefunctioneerd.

Via de Internal Audit Functie wordt aan de directie van de RET aanvullende zekerheid verschaft ten aanzien van de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en haar governance processen. Dit gebeurt door op een systematische wijze organisatiebrede, onafhankelijke en objectieve interne audits (onderzoeken) en

adviesdiensten uit te voeren. Voor risico's, welke in de in 2017 uitgevoerde audits zijn geconstateerd, zijn of worden acties geformuleerd. Deze acties worden periodiek gemonitord als onderdeel van de reguliere plannings- en control cyclus.

De accountant heeft de 'management letter' naar aanleiding van zijn onderzoek naar de processen die van belang zijn voor het jaarrekeningtraject gepresenteerd aan de directie, de auditcommissie en Raad van Commissarissen.

De RET heeft een klokkenluidersregeling en overlegt periodiek dilemma's in de commissie Integriteit. De klokkenluidersregeling is verankerd in de cao. Met behulp van deze regelingen en de interne handhaving heeft de directie een transparant kader geschetst voor gewenste integriteit en openheid binnen de organisatie.

### **Project Governance**

De directie is verantwoordelijk voor het inrichten, handhaven en monitoren van een adequate project governance. Om ten aanzien van de totale onderhanden projectenportefeuille in control te blijven is de RET doorgedaan op de ingeslagen weg. De volgende maatregelen zijn daartoe genomen:

1. Maandelijkse reviews vinden plaats op ieder afzonderlijk project. Tijdens die reviews wordt specifiek gelet op eventuele risico's in termen van geld, doorlooptijd en scope. Projecten die mogelijk tot een risico zouden kunnen leiden, zijn hiermee vroegtijdig in beeld;
2. Ieder project bevat duidelijke meetpunten en is voorzien van een planning. De totale verzameling projecten (portfolio) wordt bestuurd overeenkomstig de Prince2 methodiek, via decentrale platforms en een centraal platform;
3. Naast de maandelijkse reviews wordt er inzake de deelparties tweemaandelijks de stand van zaken in de Project Management Board besproken op de aspecten risico's, benefits, issues, planning en financiën, en waar nodig bijgestuurd. Deze methodiek heeft inmiddels positieve effecten opgeleverd;
4. De geleerde lessen worden centraal bewaakt in registers. Aan de hand van die registers trekken wij lering en passen we geleerde lessen toe in nieuwe projecten;
5. Met behulp van een ketenrapportage die wordt opgesteld voor de meerderheid van de projecten, is vroegtijdig inzicht en besturing verkregen over toekomstige oplevering en de financiële afsluiting van projecten. Hiermee is de nadrukkelijke samenwerking tussen financiën en projectrealisatie het uitgangspunt.

Uit hoofde van projectbeheersing is Prince2 als projectmethodiek aangenomen en wordt sinds 2011 toegepast op alle projecten die sindsdien worden opgestart. Alle betrokkenen

(projectmanagers, medewerkers) hebben een opleiding gekregen in deze methodiek. Een nieuw project mag alleen worden geleid door een projectmanager die minimaal Prince2 Foundation is gecertificeerd. Daarnaast moeten in alle projecten de RET-templates en procedures worden toegepast. Om vast te stellen dat dit volledig en RET-breed wordt nageleefd, wordt jaarlijks een audit uitgevoerd door een geaccrediteerd Prince2 auditor. Nagenoeg alle projecten worden uitgevoerd door het ingenieursbureau. In de audit 2017 is bevestigd dat de RET hierbij de Prince 2 projectsystematiek daadwerkelijk geïmplementeerd en geborgd heeft op maturity level 3. Ditzelfde level is behaald voor het uitvoeren van programmamanagement. De projecten van Exploitatie en Vlootmanagement zitten op een maturity level 2. Door de onafhankelijk auditor is geconstateerd dat de RET overall maturity level 2 realiseert en daarmee als geheel optimaal in ontwikkeling en in control is over de uitgevoerde projecten en programma's in het RET portfolio-management. Ook in 2018 wordt dit geauditeerd.

Voor de projectbesturing is een 'governance' model in werking. Dit model zorgt dat op directieniveau volledige informatie beschikbaar is ten aanzien van de totale projectportefeuille over risico's, voortgang en de bijdrage die projecten leveren aan de organisatiedoelstellingen.

## **Bedrijfsresultaten van 2017**

### **Financiële ontwikkelingen**

#### **Resultaat 2017**

We hebben het jaar 2017 afgesloten met een positief resultaat na belastingen van € 4,7 miljoen. Dit is lager dan het begrote resultaat van € 5 miljoen. Het jaar 2017 was het eerste volle jaar van de nieuwe Railconcessie, waarin een lagere exploitatiebijdrage voor onze diensten is overeengekomen, gedragen door een verwachte groei van de kaartopbrengsten en kostenreducties.

De groei van het aantal instappers en de reizigerskilometers heeft voor een positief effect op onze bedrijfsopbrengsten gezorgd. De groei was dusdanig van aard, dat we een extra bedrag aan onze opdrachtgever afdragen omdat de reizigersgroei voor RET in financiële zin gemaximeerd is. Deze groei in reizigerskilometers is gerealiseerd met grotendeels hetzelfde aantal dienstregelingsuren. Door goede prestaties op het gebied van klanttevredenheid, punctualiteit en de beschikbaarheid van onze infrastructuur zijn bonussen ontvangen. Hiernaast is in 2017 een nieuw contract voor buitenreclame afgesloten, waardoor onze overige opbrengsten zijn toegenomen. Voor de onvermijdbare kosten die RET heeft gemaakt door de vertraging van de Hoekse Lijn is een claim opgenomen onder de overige opbrengsten.

Tegenover de overwegend positieve ontwikkelingen op de bedrijfsopbrengsten was er in 2017 sprake van hogere bedrijfskosten. Allereerst heeft het hogere ziekteverzuim tot gevolg dat we in de exploitatie extra kosten hebben gemaakt voor de inhuur van medewerkers om de dienstregeling te kunnen uitvoeren. Hiernaast zien we dat met name het toegenomen langdurig verzuim heeft geresulteerd in hogere voorzieningen om de kosten voor langdurig zieken te dragen. Verder zijn de kosten van pensioenpremies sterker toegenomen dan de indexaties, waardoor het resultaat negatief beïnvloed is.

In 2014 werd voor de resterende concessieperiode voor Bus een verlies verwacht. Voor dit verwachte verlies is in 2014 een eenmalige last in het resultaat opgenomen. Deze last kwam tot uitdrukking in enerzijds een bijzondere waardevermindering op het rollend materieel tot aan de taxatiewaarde, hiernaast is gedoteerd aan een voorziening voor de omvang van het verlieslatend contract. Het verlies is in 2014 ten laste van het resultaat en, via de resultaatbestemming, van het eigen vermogen van RET Bus B.V. zelf gebracht.

Het hogere ziekteverzuim, hogere kostenstijging ten opzichte van de indexatie en eenmalige kosten beïnvloeden het resultaat van deze vennootschap negatief. In het verslagjaar is een additionele dotatie aan het verlieslatend contract opgenomen.

De punctualiteit en de daaraan verbonden boetes vallen binnen de gestelde normen.

De rentebaten en -lasten waren lager dan voorgaande jaar, voornamelijk doordat de saldi van de rekeningen-courant waarop rente werd berekend gemiddeld een lager saldo kenden en de daling van de rentevoet.

### **Balansontwikkelingen**

Het balanstotaal neemt ten opzichte van 2016 af. Belangrijkste oorzaak is te vinden in de afname van de onderhanden projecten. Projecten die eind 2016 onderhanden waren voor onze zustermaatschappijen RET Infrastructuur B.V. en RET Railgebonden Voertuigen B.V. zijn in 2017 afgerond en overgedragen aan onze zustermaatschappijen. Hiernaast draagt MRDH zorg voor de voorfinanciering van een groot deel van de projectuitgaven voor infrastructurele projecten in 2017.

De materiële vaste activa zijn toegenomen door verdere investeringen in nieuwbouw en verbouw van met name Kleiweg en 's-Gravenweg.

Ten opzichte van voorgaand jaar zijn de vlottende activa afgenomen, met name door de afname van de onderhanden projecten. De kortlopende schulden zijn ten opzichte van vorig jaar relatief sterk afgenomen. De belangrijkste oorzaak ligt in het feit dat – in tegenstelling tot voorgaand jaar – geen voorlopige vergoeding is ontvangen voor de OV-studentenkaart voor het volgende jaar.

Per saldo is het werkkapitaal exclusief liquide middelen afgenomen, de kasstroom uit operationele activiteiten is nog wel positief. Door negatieve kasstromen uit investerings- en financieringsactiviteiten is er sprake van een afname van de liquide middelen. Door de afname van de kortlopende schulden neemt de solvabiliteit ten opzichte van het voorgaande jaar toe.

### **Overig**

Met ingang van 2016 is de vennootschap belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. We zijn in overleg met de Belastingdienst, waarbij met name wordt gesproken over de waardering in de fiscale openingsbalans van activa en leningen en mogelijke vrijstellingen. Vanaf 2016 lopen gesprekken met de Belastingdienst. Tot op heden heeft dit nog niet geleid tot overeenstemming.



De uitkomst van dit overleg is onzeker. Om die reden is de vennootschapsbelasting voorzichtigheidshalve vooralsnog berekend over de boekhoudkundige winst met inachtneming van de deelnemingsvrijstelling en zijn geen fiscale latenties berekend. Zodra een reële schatting van het fiscale beginvermogen beschikbaar is, kan over het verschil tussen het fiscale en commerciële vermogen, voor zover dit een tijdelijk karakter heeft, een belastinglatentie worden gevormd. De vorming van deze latentie kan tot een eenmalige correctie leiden. Deze kan materieel en zowel positief als negatief zijn.

### **Vooruitblik 2018**

Nadat 2017 het eerste jaar van de uitvoering van onze nieuwe railconcessie 2016-2026 was, zullen we, samen met onze opdrachtgever, ons moeten richten op de verdere uitvoering van de nieuwe concessie.

In het in het verslagjaar overeengekomen hoofdlijnenakkoord van de busconcessie is de transitie naar 100% zero-emissiebusen opgenomen. Vooruitlopend op de start van de busconcessie in december 2019, zal 2018 al in het kader staan van de eerste investeringen in en financiering van zero-emissiebusen en de bijbehorende laadinfrastructuur. In de besluitvorming hieromtrent is een belangrijke rol weggelegd voor onze opdrachtgever.

Door de vertraging in de ombouw van de Hoekse Lijn staat een belangrijk deel van 2018 nog in het teken van de ombouw en het vervangende busvervoer, met als uiteindelijk doel om in 2018 te kunnen starten met de exploitatie van de Hoekse Lijn.

Het verhogen van de duurzame inzetbaarheid en het omlaag brengen van het ziekteverzuim is en blijft de grootste uitdaging voor 2018. Er worden geen grote veranderingen in het personeelsbestand verwacht, doordat al eerder is geanticipeerd op de start van de Hoekse Lijn.

De RET is alleen of samen met andere partijen, zoals de MRDH, actief betrokken bij of initiatiefnemer van een aantal onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten. Dat betreft onder andere capaciteitsvergroting van de bestaande metro, experimenten met hybride bussen en waterstofbussen en nieuwe betaalsystemen als opvolger van de OV-chipkaart. In het kader van de nieuwe busconcessie wordt onderzoek gedaan naar het gebruik van elektrische bussen en de bijbehorende infrastructuur zodat Rotterdam in 2030 volledig zero-emissie openbaar vervoer heeft. Verder blijft de ontwikkeling van het mobiliteitslandschap in zowel Rotterdams als breder verband van toepassing.

Er zijn geen omstandigheden of bijzondere gebeurtenissen waarmee in de jaarrekening of de toekomstverwachtingen rekening hoeft te worden gehouden.

## **Personalia directie**

### **Maurice Unck (1974)**

*Algemeen/statutair directeur*

Maurice Unck is sinds juni 2017 algemeen/statutair directeur (CEO) van de RET. Hij was daarvoor lid van de Executive Committee van de NS. Hij heeft een lange staat van dienst in de OV-sector. Zo was hij onder meer directeur Onderhoud & Service bij NedTrain. Daarvoor was hij commercieel directeur in de regio Noordoost en directeur Bedrijfs- en Productontwikkeling bij NS.

Aandachtsgebieden:

Naast de algehele leiding heeft hij de verantwoordelijkheid voor de stafafdelingen Regie & Ontwikkeling, Personeel & Organisatie, ICT, Communicatie en Directiewoordvoering.

Nevenfuncties:

Lid Raad van Commissarissen Reisinformatiegroep 9292

Lid Raad van Commissarissen Rotterdamse Mobiliteits Centrale B.V.

Lid Raad van Commissarissen Trans Link Systems B.V.

Lid van de strategische adviesraad Leefomgeving van TNO

### **Joop Bakker (1961)**

*Directeur Exploitatie*

Joop Bakker werd in 2007 benoemd tot directeur Middelen. In september 2009 werd hij directeur Exploitatie. Sinds 2012 is hij ook directeur van RET Bus B.V.

Voorafgaand aan de RET heeft hij leidinggevende functies gehad bij vervoerbedrijven Connexion en NZH.

Aandachtsgebieden:

tram, bus, metro, fast ferry, veiligheid, bedrijfsbureau exploitatie, OVCP, centrale verkeersleiding, marketing, verkoop en services.

Nevenfuncties:

Lid Raad van Commissarissen Rotterdamse Mobiliteits Centrale B.V.

Lid Raad van Toezicht SKO Westfriesland (per 31-12-2017 beëindigd)

## **Frank Hoevenaars (1966)**

*Financieel directeur*

Frank Hoevenaars is met ingang van 1 oktober 2014 financieel directeur van de RET. Daarvoor was hij werkzaam bij het Havenbedrijf Rotterdam en verantwoordelijk voor de financiën, planning en risicomanagement van de aanleg van de Tweede Maasvlakte. Voor het Havenbedrijf Rotterdam vervulde hij diverse financiële managementfuncties bij AVR/van Gansewinkel en KPN en was hij openbaar accountant bij PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Aandachtgebieden:

concern control, concern administratie, business & project control, Inkoop & contractmanagement

Nevenfunctie:

Bestuurslid Vereniging van Stedelijke Vervoersbedrijven (VSV)

## **Paul Lorist (1965)**

*Directeur Techniek*

Paul Lorist is sinds 2011 directeur Techniek en belast met het beheer van de metro- en traminfrastructuur en de RET-vloot. Voordat hij toetrad tot de directie van de RET, deed hij 20 jaar ervaring op met beheer, planning, coördinatie en onderhoud van materieel bij de Koninklijke Landmacht en het Ministerie van Defensie.

Aandachtsgebieden:

onderhoud materieel, onderhoud infrastructuur, beheer & ontwikkeling en logistiek.

Nevenfuncties:

Commissielid Overleg Orgaan Employer Support Reservisten

Bestuurslid Stichting RailAlert

De statutaire directie van de vennootschap bestaat uit één mannelijk persoon en het directieteam bestaat voor 100 procent uit mannen. Bij de RET staan kwaliteit en diversiteit van de directie voorop. In het directieteam is er diversiteit in leeftijdsopbouw en achtergrond. Bij de invulling van de laatste positie van de directeuren is zorgvuldig gekeken naar het gewenste profiel van de nieuwe directeuren. Hierbij is de gewenste evenwichtige verdeling meegewogen. Ondanks dat op dit moment het directieteam nog voor 100 procent uit mannen bestaat, blijft het streven om aan de doelstellingen van de Wet bestuur & toezicht te voldoen.

## **Verslag van de Raad van Commissarissen**

### **Aanbieding**

Hierbij bieden wij het verslag van de Raad van Commissarissen (RvC) over het jaar 2017 aan. Wij hebben de jaarrekening van RET N.V. over het boekjaar 2017 besproken en goedgekeurd. Tevens is de jaarrekening door onze externe accountant PwC gecontroleerd en deze heeft hierbij een goedkeurende controleverklaring afgegeven. Wij adviseren de aandeelhouder de jaarrekening 2017, zoals door de directie is opgesteld, vast te stellen en de directie van de RET décharge te verlenen voor het gevoerde bestuur. En wij vragen de aandeelhouder om décharge voor het toezicht door de RvC.

Zoals vastgelegd in het Hoofdlijnenakkoord en de '2016 overeenkomst', zal de solvabiliteit van RET N.V. in de komende jaren op basis van de resultaten gefaseerd worden verhoogd. Teneinde hieraan te kunnen voldoen adviseert de RvC, in overeenstemming met afspraken met de aandeelhouders, de winst over 2017 toe te voegen aan het eigen vermogen.

### **Belangrijke ontwikkelingen in 2017**

Om meerdere redenen was 2017 een bewogen jaar voor de RvC. In de eerste plaats door het overlijden van een van haar leden (de heer B. Keijts). Hij was een deskundig en betrokken commissaris. Daarnaast was het vertrek per 1 juni 2017 van de heer P. Peters, na een dienstverband van 12 jaar als directeur van de RET, een bijzondere gebeurtenis. In de maanden daarvoor had de Raad de werving- en selectieprocedure voor een nieuwe directeur succesvol afgerond. De reacties op de voordracht van de heer M. Unck als nieuwe algemeen directeur waren unaniem positief. Sinds 1 juni van dit jaar heeft hij de leiding over het bedrijf overgenomen. Tenslotte is een van de leden van de Raad (de heer Voormeulen) aan het einde van zijn periode afgetreden. Hij is per 1 juli opgevolgd door mevr. K. Bax.

De Raad heeft in het verslagjaar zes keer vergaderd. Vier keer per jaar wordt de kwartaalrapportage besproken. De directie doet daarin uitgebreid en transparant verslag over de inkomsten en uitgaven van de verschillende bedrijfsonderdelen, maar ook over de performance van het bedrijf en de belangrijkste KPI's (zoals vervoeromvang, productiviteit, ziekteverzuim e.d.) wordt gerapporteerd. Daarnaast heeft de Raad de jaarrekening over 2016 en de begroting voor 2018 vastgesteld. Zoals gebruikelijk, is de begroting gebaseerd op de resultaten van het derde kwartaal van het voorafgaande jaar, teneinde zo actueel mogelijk te zijn.

Het belangrijkste inhoudelijke dossier in het verslagjaar was de nieuwe busconcessie (2019-2034). Hierover heeft de Raad een aantal keer indringend gesproken. Het vooraf door

MRDH gedefinieerde financiële kader was krap, en bovendien dient voor het jaar 2030 de hele busvloot van RET vervangen te worden door zero-emissie bussen. De Raad heeft het hele onderhandelingsproces met MRDH op de voet gevolgd en de directie mandaat gegeven voor een biedingstrategie en voor een vraagprijs. Uiteindelijk is het de bestuurders van MRDH en de directie van RET gelukt over de bieding voor de busconcessie overeenstemming te bereiken. Op 17 mei 2017 heeft de Bestuurscommissie van MRDH besloten tot een hoofdlijnenovereenkomst om de busconcessie bij RET te gaan investeren voor een periode van 15 jaar. Voor de ruim 600 bij de bus betrokken medewerkers betekent dit voor een lange periode werkzekerheid en voor het bedrijf is het een prachtige kans om de transitie naar duurzaam busvervoer vorm te geven.

De Raad spreekt hierbij haar waardering uit voor de grote inzet vanuit de directie van de RET om dit voor het bedrijf cruciale contract binnen te halen.

Een tweede belangrijk dossier dat in 2017 regelmatig in de vergaderingen van de Raad is besproken, betreft de ombouw van de Hoekse lijn. Al tijdens de buitendienststelling in de zomer van 2017 werd duidelijk dat het Projectbureau Hoekse Lijn er niet in zou slagen alle noodzakelijke werkzaamheden op tijd af te hebben. De RET is niet verantwoordelijk voor dit project, maar onder regie van de gemeente wel belast met onder andere het vernieuwen van de vloot en de beveiliging. Als uitvoerder van het vervangend vervoer zijn wij ook nauw betrokken bij het project en als toekomstig exploitant hebben we groot belang bij een zo spoedig mogelijke oplevering van de infrastructuur.

Inmiddels is de oplevering van het project twee keer uitgesteld. Als gevolg van dit uitstel treden aanzienlijke meerkosten op, waarover MRDH en de gemeente Rotterdam in gesprek zijn. De RET is daar als adviseur bij betrokken. Over de vertraging en de mogelijke meerkosten is de Raad regelmatig geïnformeerd door de directeur Techniek en de algemeen directeur van RET.

Andere dossiers die de Raad dit jaar besproken heeft, betreffen onder andere:

- Het verzuimbeleid bij RET. Over de aanpak van het hoge ziekteverzuim bij het bedrijf heeft de Raad zich uitgebreid laten informeren door de manager P&O. Daarbij is ook ingegaan op de situatie bij andere OV-bedrijven.
- Naar aanleiding van het laatste medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO) is samen met de ondernemingsraad een 'rode draad' opgesteld. Dit gaan de speerpunten worden voor de vervolgacties in de komende jaren. De Raad heeft zich hierover laten informeren.
- In aanwezigheid van de manager ICT is het RET-beleid Security en Privacy behandeld. Het toenemende belang en de complexiteit daarvan is besproken, evenals de wetgeving

op dit punt. Tevens is een houtskoolschets voor de toekomstige positionering van ICT bij RET besproken.

- De voorgenomen reorganisatie van het Ingenieursbureau van RET, waar als gevolg van de bezuinigingen die MRDH heeft doorgevoerd bij het Beheer&Onderhoud van de Rail-infrastructuur in de komende jaren minder werk is. Hierdoor zullen meerdere FTE op deze afdeling verdwijnen. Binnen de kaders van het sociaal statuut zullen in of extern oplossingen voor deze medewerkers gezocht worden.
- De lobby-activiteiten die RET, samen met de andere publieke vervoerbedrijven, maar ook in breder verband met de zogeheten Mobiliteitsalliantie gevoerd heeft, om meer geld te krijgen voor investeringen om de bereikbaarheid te kunnen verbeteren. Bij de kabinetsformatie heeft dit geresulteerd in een beperkte uitbreiding van het OV-budget (met € 800 mio). Samen met de betrokken Kaderwetgebieden worden deze inspanningen nu voortgezet, met name om te bezien in hoeverre cofinanciering voor light rail projecten mogelijk is.
- Tenslotte heeft de Raad aandacht besteed aan de nieuwe corporate governance code. Op grond van een uitgebreide analyse daarvan is geconstateerd dat – voor zover relevant - de RET op de meeste punten voldoet aan de Code. Maar een aantal best practice bepalingen zal RET alsnog gaan doorvoeren. Voor een deel is dat inmiddels gebeurd, omdat het Reglement van de RvC per 30 november op een aantal punten gewijzigd is (bijvoorbeeld de benoemingstermijn van de leden van de RvC). Andere wijzigingen hebben hun weerslag gekregen in de verslaglegging van RET, te beginnen in dit jaarverslag.

De RvC wil graag zijn waardering uitspreken over de inzet van het RET-personeel, dat zich het afgelopen jaar wederom heeft ingespannen om de dienstverlening aan de reizigers verder te verbeteren. Zoals blijkt uit de OV-klientenbarometer krijgen alle bedrijfsonderdelen daarvoor jaarlijks steeds hogere rapportcijfers.

Ten slotte spreekt de RvC zijn waardering en dank uit aan de directie voor haar functioneren en haar bijdrage aan het resultaat van de onderneming.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar de heer P. Peters, die de afgelopen 12 jaar het bedrijf geleid heeft, en in die periode de transformatie heeft gerealiseerd van een weinig efficiënte, ambtelijke dienst naar een goed presterende, marktconforme onderneming. De RET-medewerkers zijn trots op hun bedrijf, en nog belangrijker; jaarlijks groeit het aantal reizigers en die klanten zijn bovendien heel tevreden over de geboden dienstverlening. De RET behoort nu tot toonaangevende OV-bedrijven in Nederland. Bij zijn afscheid op 5 juni jl.

heeft de heer Peters uit handen van burgemeester A. Aboutaleb dan ook een koninklijke onderscheiding gekregen voor de bijzondere wijze waarop hij zijn functie heeft ingevuld.

### **Corporate Governance Structuur**

De directie en de RvC voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor de naleving van de Corporate Governance Code (Code). De RvC past de Code – voor zover passend voor de RET- toe en rapporteert samen met de directie over de naleving van de Code aan de aandeelhouder.

De RvC houdt conform de Code toezicht op het beleid van de directie en opereert onafhankelijk van de bestuurder en de aandeelhouder. In het verslagjaar hebben geen relevante wijzigingen plaatsgevonden in de corporate governance-structuur.

### **Samenstelling Raad van Commissarissen**

De samenstelling van de RvC is in 2017 veranderd. De heer K. Voormeulen, die had aangegeven niet voor een tweede termijn in aanmerking te willen komen, is op 1 mei 2017 afgetreden als lid. In zijn plaats is - op voordracht van de ondernemingsraad - mevrouw K. Bax per 1 juli 2017 benoemd als lid van de Raad. Mevrouw Bax is thans werkzaam bij Heineken Internationaal, maar heeft daarvoor in verschillende functies 14 jaar bij NS gewerkt, zodat zij over ruime ervaring in het openbaar vervoer beschikt.

Aangrijpend was het toch nog plotselinge overlijden van de heer B. Keijts op 27 september 2017. Ondanks zijn ziekte is hij het eerste half jaar van 2017 actief lid geweest van de RvC. De heer Keijts is ruim 6,5 jaar lid geweest van de Raad en had daarin altijd een goede inbreng, mede door zijn kennis van de verkeer- en vervoerssector, zijn werkzaamheden bij Rijkswaterstaat en zijn uitgebreide managementervaring.

Voor de vacature, die in de Raad ontstaan is, staat momenteel een search opdracht uit.

De RvC van de RET N.V. bestaat eind 2017 uit drie vrouwen en één man. Alle leden hebben de Nederlandse nationaliteit. Gezien het streven naar een evenwichtige samenstelling van de Raad, qua leeftijd, kennis/kwaliteiten en geslacht, gaat voor de thans openstaande vacature de voorkeur uit naar een man.

De leden van de RvC worden benoemd voor een termijn van vier jaar en kunnen daarna worden herbenoemd voor eenzelfde termijn. Eventuele herbenoeming daarna is – gemotiveerd- mogelijk voor twee jaar en daarna nogmaals voor twee jaar (conform de Code). Kandidaten die worden voorgedragen voor benoeming of herbenoeming dienen te voldoen aan de criteria zoals opgenomen in de profielschets. De profielschets is beschikbaar op de website [www.ret.nl](http://www.ret.nl).

**Tineke Bahlmann (1950), voorzitter**

Commissaris sinds: 20 oktober 2015

Huidige zittingstermijn: 2015-2019

Nevenfuncties (professioneel):

- Voorzitter Raad van Commissarissen Maasstadziekenhuis
- Lid Raad van Commissarissen Stedin N.V.
- Lid RvA en Auditcommissie Sociale Verzekerings Bank
- Lid RvB Stichting Preferente aandelen Nedap BV
- Voorzitter Raad van Commissarissen B.V. Houdstermaatschappij Zuid Holland (vanaf 1 juli)

Nevenfuncties (maatschappelijk):

- Voorzitter RvT Max Havelaar
- Voorzitter RvT Centrum Beeldende Kunst Rotterdam
- Lid RvT Toneelgroep Amsterdam
- Lid RvT NAGA Foundation Amsterdam

**Mirjam Nouwen (1958), vice voorzitter**

Commissaris sinds: 1 oktober 2015

Huidige zittingstermijn: 2015-2019

Nevenfuncties (professioneel) :

- Vice voorzitter Raad van Toezicht AvroTros en voorzitter audit committee
- Voorzitter RvT Munt Hypotheken
- Voorzitter Raad van Commissarissen Moonen Packaging Group B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Deerns Groep B.V.
- Vice voorzitter en voorzitter Auditcommissie Raad van Commissarissen van AEB
- Lid Bestuur Nationaal Restauratiefonds, lid financiële commissie
- Lid Bestuur Stichting Derdengelden YourGift Cards (tot 1 november 2017)

Nevenfuncties (maatschappelijk):

- Lid Bestuur J.C. Ruigrok Stichting
- Lid RvT Fonds Urgente Noden Haarlem.

**Bert Keijts (1952 - 2017)**

Commissaris sinds: 1 februari 2011 en tot 27 september 2017



Zittingstermijn: 2015-2019

Hoofdfunctie:

Lid van de Raad van Bestuur van Portaal

Nevenfuncties:

- Bestuurslid Aedes
- Lid Bestuur Stichting Aandelen Kantoor - Ballast Nedam
- Bestuurslid Stichting Bewuste Bouwers
- Lid Watertorenberaad
- Clusterlid Groen van Stichting Economic Board Utrecht
- Lid Strategische Adviesraad Leefomgeving (TNO)
- Bestuurslid Vereniging Brede Stroomversnelling
- Lid Raad van Advies Stichting Forum Stedelijke Vernieuwing

### **Victor van der Chijs (1960)**

Commissaris sinds: 1 februari 2011

Huidige zittingstermijn: 2015-2019

Hoofdfunctie:

Voorzitter College van Bestuur van de Universiteit Twente

Nevenfuncties (professioneel)

- Lid Raad van Commissarissen Deerns Groep BV
- Voorzitter European Consortium of Innovative Universities
- Voorzitter 4TU.Federatie
- Lid Raad van Advies Van Berlo Industries

Nevenfuncties (maatschappelijk):

- Lid RvT van de Stichting Nederlands Fonds voor de Film
- Voorzitter RvT Kennisland
- Lid Dagelijks Bestuur Twente Board

### **Kees Voormeulen (1949)**

Commissaris sinds: 1 mei 2013 en tot 1 mei 2017

Zittingstermijn: 2013-2017

Hoofdfunctie :

- Directeur/eigenaar CMM BV

Nevenfuncties :

- Lid raad van commissarissen GDF/Suez Electrabel
- Voorzitter voetbalvereniging KRSV Vredenburg (Rijswijk)

### **Karin Bax (1969)**

Commissaris sinds: 1 juli 2017

Zittingstermijn: 2017-2021

Hoofdfunctie :

- Change manager Finance Heineken International

### **Vergaderingen en overige bijeenkomsten**

De Raad is in 2017 vijf keer voor een reguliere vergadering bijeengekomen en een keer voor een extra overleg in verband met de investering van de busconcessie.

De voorzitter van de RvC heeft dit jaar in verband met de wervings- en selectieprocedure voor de nieuwe algemeen directeur enkele keren apart gesproken met de wethouder Deelnemingen van de gemeente Rotterdam, de heer A. Visser en de vertegenwoordiger van de MRDH in de AvA, op dat moment de heer M. Rosier.

Teneinde zich ter plekke te laten informeren over de stand van zaken bij de ombouw van de Hoekse lijn tot metroverbinding, heeft een delegatie van de Raad een werkbezoek gebracht aan dit project. Een delegatie van de Raad heeft tevens een werkbezoek gebracht aan RET Bus, waarbij de locatie Sluisjesdijk is bezocht. Bij de afdeling Vlootservies heeft de Raad zich laten informeren over het metro-onderhoud in de vestiging Waalhaven.

### **Auditcommissie**

De auditcommissie heeft als taak de RvC bij te staan in zijn controlerende taak en toezicht-houdende rol. De auditcommissie selecteert en begeleidt externe accountants. Daarnaast heeft de commissie een toezichthoudende rol inzake de integriteit van de interne en externe financiële rapportages van de vennootschap, de financiering, het beheersen van bedrijfsrisico's, het planning- en controlesysteem en de toepassing van informatie- en communicatietechnologie.

De commissie adviseert de RvC over deze onderwerpen. Het reglement van de commissie voldoet aan de vereisten die de Code daaraan stelt en is beschikbaar op de website [www.ret.nl](http://www.ret.nl).

De auditcommissie heeft, mede ter voorbereiding van de kwartaalrapportages, begroting en jaarrekening in de RvC, in 2017 vijf keer vergaderd. De commissie bestaat uit mevr. Nouwen (voorzitter) en de heer Van der Chijs.

### **Risicobeheersings- en controlesystemen**

De auditcommissie vergadert met de financieel directeur en de concern controller over de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem, waaronder kwartaalrapportages, jaarplan en jaarrekening vallen. Bij de vergaderingen is ook de externe accountant en de internal auditor aanwezig. De management letter en het accountantsverslag van de externe accountant zijn besproken. En met de internal auditor zijn het auditjaarplan en worden de auditbevindingen besproken. Op basis van de rapportages van het interne risicobeheersings- en controlesysteem, de fraude en strategische risicoanalyse en de bevindingen van de externe accountant en internal auditor heeft de RvC geen signalen verkregen dat het interne risicobeheersings- en controlesysteem van de RET niet op een adequaat niveau functioneert.

### **Beloningsbeleid**

De statutair directeur werd (tot 1 juni 2017) beloond met een vaste en een variabele beloning. De variabele beloning bedraagt maximaal 15 procent van het vaste salaris en is gebaseerd op een aantal prestatiecriteria. De prestatiecriteria en de uiteindelijke hoogte van de variabele beloning worden voor het boekjaar besproken en goedgekeurd door de RvC en vervolgens vastgesteld door de aandeelhouder. De prestatiecriteria die voor 2017 zijn vastgesteld hebben onder andere een relatie met de strategische lange termijn doelstellingen van RET. Voor wat betreft de toekenning van de variabele beloning heeft de RvC besloten om die voor 2017 – naar rato van zijn dienstverband- voor 73 procent toe te kennen.

Voor de nieuwe statutair directeur (na 1 juni 2017) geldt alleen een vaste beloning, waarover met de aandeelhouders is afgesproken die – vrijwillig- te baseren op de WNT-2 norm. De directie heeft een regulier arbeidscontract en valt daarmee onder de reguliere cao wat betreft de ontslagvergoeding en andere regelingen.

### **Zelfevaluatie Raad van Commissarissen**

De jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren heeft begin 2017 plaatsgevonden. De RvC is van mening dat de informatievoorziening vanuit de directie adequaat is, en dat hij mede dankzij een goed functionerende auditcommissie en de uitgebreide kwartaalrapportages goed in staat is geweest het gevoerde beleid te kunnen volgen. De RvC is van oordeel dat directie en Raad ieder op zich goed functioneren, er sprake is van een goede dialoog

waardoor de Raad goed in staat is geweest op kritische wijze haar toezichhoudende verantwoordelijkheid waar te maken.

Er is afgesproken werkbezoeken af te leggen om het bedrijf goed te leren kennen. Dit heeft geleid tot de bovengenoemde werkbezoeken. De leden van de RvC volgen ook cursussen en bezoeken bijeenkomsten om goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in de governance. Aandachtspunten blijven het ziekteverzuim en de cultuur in de organisatie. Dit zijn belangrijke thema's voor de nieuwe directeur. Een ander aandachtspunt is de technologische ontwikkelingen, onder andere met betrekking tot cybersecurity en andere belangrijke technische innovaties. De Raad wordt daarvan regelmatig op de hoogte gehouden.

Er is afgesproken de eerst volgende zelfevaluatie van de RvC uit te voeren onder begeleiding van een externe adviseur zoals ook aanbevolen wordt door de Code.

#### **Overleg met de externe accountant**

De RvC heeft met de directie en de accountant de jaarrekening, het jaarverslag en het accountantsrapport besproken.

De auditcommissie heeft standaard buiten aanwezigheid van de directie met de accountants gesproken. De RvC heeft in 2017 niet buiten aanwezigheid van de directie met de accountant gesproken. Er is hiervoor geen aanleiding geweest, maar dit behoort indien gewenst wel tot de mogelijkheden.

De onafhankelijkheid van de accountant is in 2017 door de RvC beoordeeld. Daarbij is geconcludeerd dat er geen sprake is van bedreigingen van de onafhankelijkheid. De RvC is van mening dat de externe accountant de RvC de relevante informatie heeft verstrekt om zijn toezichhoudende taak te kunnen uitoefenen. De accountant heeft geen onregelmatigheden in de verslaggeving gerapporteerd.

#### **Personeel en contacten met ondernemingsraad**

De directie voert maandelijks overleg met de ondernemingsraad. De RvC stelt het ook op prijs dat één of meer leden van de Raad de zogeheten 'Halfjaarlijkse overlegvergadering' van de directie met de ondernemingsraad kunnen bijwonen. Twee keer dit jaar vond zo'n overleg plaats, waarbij telkens een of meer leden van de Raad aanwezig waren.

Daarnaast heeft de voorzitter van de Raad verschillende malen contact gehad met het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad of haar voorzitter, onder andere tijdens de selectieprocedure voor een nieuwe Statutair Directeur.

## **Bijzondere aangelegenheden**

### *Specifieke goedkeuringsbesluiten*

In 2017 heeft de Raad van Commissarissen de voordracht voor de nieuwe Statutair Directeur gedaan. Verder heeft de Raad van Commissarissen goedkeuring verleend aan het inbestedingsvoorstel op hoofdlijnen voor de busconcessie 2019-2034.

### *Tegenstrijdige belangen*

Er hebben zich in 2017 geen transacties voorgedaan waarbij tegenstrijdige belangen van statutair directeur, commissarissen, aandeelhouder en/of externe accountant speelden of spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of de statutair directeur, commissarissen, aandeelhouder en/of externe accountant.

Rotterdam, 29 maart 2018

Raad van Commissarissen

Tineke Bahlmann, voorzitter

Mirjam Nouwen, vice voorzitter

Karin Bax

Victor van der Chijs

## Jaarrekening

## Geconsolideerde balans per 31 december 2017

(voor resultaatbestemming)

x €1.000	[Toelichting]	<u>31 dec 2017</u>	<u>31 dec 2016</u>
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	[1]	74.998	69.990
Financiële vaste activa	[2]	5.585	4.700
		<b>80.583</b>	<b>74.690</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	[3]	13.935	13.480
Onderhanden projecten	[4]	106.287	137.100
Vorderingen	[5]	132.979	125.080
Liquide middelen	[6]	40.160	50.283
		<b>293.361</b>	<b>325.943</b>
		<b><u>373.944</u></b>	<b><u>400.633</u></b>
<b>Groepsvermogen</b>	[7]	168.171	163.436
<b>Voorzieningen</b>	[8]	25.399	25.375
<b>Langlopende schulden</b>	[9]	9.677	13.117
<b>Kortlopende schulden</b>	[10]	170.697	198.705
		<b><u>373.944</u></b>	<b><u>400.633</u></b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017

x €1.000	[Toelichting]	2017	2016
Netto-omzet	[11]	478.959	468.264
Overige bedrijfsopbrengsten	[12]	18.866	15.934
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>497.825</b>	<b>484.198</b>
Kosten van grond- en hulpstoffen	[13]	10.300	9.918
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	[14]	186.141	191.459
Personeelskosten	[15]	187.199	180.235
Afschrijvingen op materiële vaste activa	[16]	8.022	6.996
Overige bedrijfskosten	[17]	103.344	94.177
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>495.006</b>	<b>482.785</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>2.819</b>	<b>1.413</b>
Rentebaten en -lasten	[18]	2.344	2.621
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>5.163</b>	<b>4.034</b>
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	[19]	-1.291	-1.000
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	[20]	863	2.064
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>4.735</b>	<b>5.098</b>



## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017

x €1.000	[Toelichting]	2017	2016
Bedrijfsresultaat		2.819	1.413
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen	[16]	8.022	6.996
- (toename) / afname voorzieningen	[8]	24	-6.861
Veranderingen in werkkapitaal:			
- (toename) / afname voorraden	[3]	-455	164
- (toename) / afname onderh. projecten	[4]	30.813	-2.649
- (toename) / afname vorderingen	[5]	-7.899	5.444
- toename / (afname) kortlopende schulden	[10]	-29.299	27.437
Verandering werkkapitaal (excl. liquide middelen)		-6.840	30.396
Ontvangen rente	[18]	2.488	3.574
Betaalde rente	[18]	-166	-976
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>6.347</b>	<b>34.542</b>
Investeringen materiële vaste activa	[1]	-13.062	-19.972
Desinvesteringen materiële vaste activa	[1]	32	0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-13.030</b>	<b>-19.972</b>
aflossingen langlopende leningen	[9]	-3.440	-3.222
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-3.440</b>	<b>-3.222</b>
<b>Toename/ (afname) liquide middelen</b>		<b>-10.123</b>	<b>11.348</b>
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:			
<b>Stand per 1 januari</b>		50.283	38.935
Mutatie boekjaar		-10.123	11.348
<b>Stand per 31 december</b>		<b>40.160</b>	<b>50.283</b>

## **Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening**

### **Algemene toelichting**

#### Activiteiten

De activiteiten van RET N.V., statutair gevestigd te Rotterdam, Laan op Zuid 2 en haar groepsmaatschappijen bestaan voornamelijk uit het verzorgen van het openbaar vervoer per tram, bus, metro en ferry in de regio Rotterdam. Tevens voert zij, in opdracht van Metropoolregio Rotterdam Den Haag, projecten uit voor de aanleg van en het onderhoud aan de infrastructuur voor het openbaar vervoer per bus, tram, metro en ferry en het waarborgen van de sociale veiligheid in het openbaar vervoer. Deze activiteiten zijn sinds 1 januari 2007 ingebracht vanuit de voormalige RET tak van dienst van de gemeente Rotterdam.

#### Vestigingsadres

RET N.V. is feitelijk gevestigd aan Laan op Zuid 2, 3071 AA te Rotterdam. De vennootschap is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 24292838.

#### Groepsverhoudingen

RET N.V. te Rotterdam staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. De aandeelhouders van RET N.V. zijn de gemeente Rotterdam en metropoolregio Rotterdam Den Haag.

#### Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de directie van RET N.V. zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat de directie schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

#### Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van RET N.V. samen met haar groepsmaatschappijen. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin RET N.V. direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen worden voor 100 procent in de consolidatie betrokken. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Wanneer er sprake is van een belang in een joint venture, dan wordt het desbetreffende belang op nettovermogenswaarde gewaardeerd. Van een joint venture is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de Groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

<i>Naam</i>	<i>Statutaire zetel</i>	<i>Aandeel in het kapitaal</i>
RET Materieel B.V.	Rotterdam	100 procent
RET Services B.V.	Rotterdam	100 procent
RET Bus B.V.	Rotterdam	100 procent

#### Toepassing van artikel 2:402 BW

Aangezien de winst- en verliesrekening over 2017 van RET N.V. in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is in de enkelvoudige jaarrekening volstaan met weergave van een beknopte winst- en verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

#### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van RET N.V. en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het

inzicht. De verbonden partijen zijn opgenomen in de groepsstructuur zoals opgenomen in het directieverslag.

#### Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

#### Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van rente en ontvangen dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Onder de (des)investeringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor geldmiddelen zijn ontvangen of opgeofferd. Betaalde dividenden of terugbetaling van kapitaal door deelnemingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

### **Algemene grondslagen**

#### Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

#### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

#### Functionele valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van RET N.V.

#### Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening. Er wordt geen hedge-accounting toegepast.

#### Leasing

Bij de vennootschap bestaan leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

### **Grondslagen voor de waardering van activa en passiva**

#### Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

De kosten van onderhoud worden, indien dit levensduurverlengend van aard is, geactiveerd. Overige kosten van onderhoud worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening opgenomen.

#### Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20 procent of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover RET N.V. in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde (zie verder de paragraaf “Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa”). Afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht.

#### *Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa*

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

De opbrengstwaarde wordt bepaald met behulp van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt bij het contant maken van de kasstromen een disconteringsvoet gehanteerd. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardeverminderingverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband

houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

### Voorraden

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen kostprijs op verkrijgingsprijzen onder toepassing van de gemiddelde inkoopprijs of lagere opbrengstwaarde.

De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs (alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging) en gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. In de kosten van vervaardiging zijn begrepen directe loonkosten en toeslagen voor aan de productie gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten, waaronder de kosten van het bedrijfsbureau, de onderhoudsafdeling en interne logistiek.

De gemiddelde inkoopprijs wordt aangepast bij iedere inkoop met een afwijkende prijs. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurrantheid van de voorraden. Op de voorraden is een voorziening voor incurante voorraden in mindering gebracht. De voorziening incurante voorraden is gevormd op basis van de omloopsnelheid van voorraden.

### Onderhanden projecten

De onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, vermeerderd met de aan het uitgevoerde werk toe te rekenen kosten voor Voorbereiding, Administratie en Toezicht (VAT) en rentekosten en verminderd met de op balansdatum reeds voorzienbare verliezen. De vervaardigingsprijs omvat het directe materiaalverbruik, de directe loon- en machinekosten en de overige kosten die rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend, een opslag voor indirecte fabricagekosten en bouwrente. De op de onderhanden projecten betrekking hebbende gedeclareerde termijnen worden in mindering gebracht op de onderhanden projecten en gesaldeerd met het onderhanden werk opgenomen op de balans.

Onderhanden projecten in opdracht van Metropoolregio Rotterdam Den Haag betreffen met name aanleg en levensverlengend onderhoud van infrastructuur ten behoeve van RET



Infrastructuur B.V. en de aanschaf en levensverlengend onderhoud van railgebonden voertuigen ten behoeve van RET Railgebonden Voertuigen B.V. Het saldo onderhanden projecten omvat de in opdracht van Metropoolregio Rotterdam Den Haag in uitvoering zijnde werken en opdrachten tot constructie van een actief, waarvan op balansdatum nog geen oplevering heeft plaatsgevonden. Activering van projecten geschiedt tegen de werkelijke bouwkosten en een opslagpercentage voor voorbereiding, administratie en toezicht. Op het laatste deel wordt op portfolioniveau resultaat verantwoord.

Onderhanden projecten voor 'eigen rekening' worden verantwoord als materiële vaste activa in uitvoering. Indien het saldo van het project negatief is, wordt dit project gepresenteerd onder de kortlopende schulden (vooruit gefactureerde bedragen op onderhanden projecten).

Omzet en kosten worden in het resultaat tot uitdrukking gebracht op basis van 'percentage of completion'.

#### Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

#### Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### Voorzieningen algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

De omvang van de personeelsvoorzieningen is voor de langdurige voorzieningen actuariëel berekend op basis van RJ 271. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de verplichtingen.

De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

#### Voorzieningen voor personeelsbeloningen

RET N.V. en RET Bus B.V. zijn voor hun pensioenregeling aangesloten bij respectievelijk het bedrijfstakpensioenfonds ABP (Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds) en SPOV (Stichting Pensioenfonds Openbaar Vervoer). Deze pensioenregelingen hebben het karakter van een middelloonregeling, waarbij sprake is van voorwaardelijke indexatie. RET N.V. en RET Bus B.V. hebben geen verplichting tot het voldoen van tekorten die bij het ABP en SPOV zouden ontstaan anders dan middels verschuldigde premiebijdragen. De bijdragen worden als kostenpost opgenomen wanneer deze verschuldigd zijn. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkinggraad van het ABP per 31 december 2017 bedraagt 101,5 procent en de dekkinggraad van SPOV per 31 december 2017 is 105,5 procent.

Voorts zijn er personeelsregelingen waarvoor additionele verplichtingen bestaan naast het voldoen van verschuldigde premiebijdragen. Hiervoor zijn voorzieningen getroffen op basis van RJ 271. Hierbij is rekening gehouden met sterftekansen en/of ingeschatte kansen dat betrokken personeel aan de geboden personele regelingen zal deelnemen. De verplichtingen zijn contant gemaakt op basis van een disconteringsfactor.

De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken wordt een disconteringsvoet gehanteerd.

De voorzieningen vanwege loondoorbetaling bij ziekte wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

De RET is eigen risicodragers voor werkloosheid. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst uitbetalen van werkloosheidsuitkeringen is een voorziening gevormd.

### Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de winst- en verliesrekening als rentelast verwerkt.

## **Grondslagen voor de bepaling van het resultaat**

### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

### Netto-omzet

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit verlening van diensten en gerealiseerde projectopbrengsten uit hoofde van onderhanden projecten onder aftrek van kortingen en van over de omzet geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen de groep.

### Opbrengsten kaartverkoop

De opbrengsten kaartverkoop betreffen de opbrengsten van de chipkaart en het aandeel in de landelijke opbrengst van verkochte plaatsbewijzen. Dit aandeel is bepaald op basis van de onder verantwoordelijkheid van het ministerie van Infrastructuur en Milieu vastgestelde verdeelsleutels. De definitieve opbrengsten over enig boekjaar zijn pas in de loop van het hierop volgende boekjaar bekend. De in de jaarrekening opgenomen opbrengst is een zo betrouwbaar mogelijke schatting gebaseerd op de laatst bekende informatie.

Voorts is in het bedrag voor nog te ontvangen opbrengsten kaartverkoop opgenomen het aan RET N.V. toegerekende aandeel voor opbrengstenderving en extra capaciteit lijndienstvervoer als gevolg van het aanbieden van openbaar vervoer aan studenten tegen gereduceerd tarief door het gebruik van de ov-studentenkaart. Ten behoeve van het tegen gereduceerd tarief aanbieden van openbaar vervoer aan 65+ reizigers wordt van de

gemeenten Rotterdam, Ridderkerk, Barendrecht en Capelle aan den IJssel een lumpsum bedrag ontvangen. Van de gemeente Schiedam wordt een lumpsum bedrag ontvangen voor vrij reizen van personen die een minimum inkomen hebben.

#### Exploitatiebijdragen

Exploitatiebijdragen worden als bate verantwoord in de winst- en verliesrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de winst- en verliesrekening.

#### Projectopbrengsten en projectkosten

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten en de projectkosten verwerkt als netto-omzet en kosten in de winst- en verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum ('percentage of completion', ofwel de PoC-methode).

De voortgang van de verrichte prestaties wordt bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden geschat, dan worden de opbrengsten als netto-omzet verwerkt in de winst- en verliesrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald; de projectkosten worden dan verwerkt in de winst- en verliesrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt. Zodra het resultaat wel op betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt opbrengstverantwoording plaats volgens de PoC-methode naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten. Projectopbrengsten zijn de contractueel overeengekomen opbrengsten en opbrengsten uit hoofde van meer- en minderwerk, claims en vergoedingen indien en voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en ze betrouwbaar kunnen worden bepaald. Projectkosten zijn de direct op het project betrekking hebbende kosten, die in het algemeen aan projectactiviteiten worden toegerekend en toegewezen kunnen worden aan het project, en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst- en verliesrekening verwerkt. Dit verlies wordt verwerkt in de kostprijs van de omzet. De voorziening voor het verlies maakt onderdeel uit van de post onderhanden projecten.

### Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten vanuit de verkoop van gepersonaliseerde en anonieme chipkaarten waarop reissaldo gezet kan worden, uit reclameopbrengsten, uit verrichte werkzaamheden voor derden, uit ontvangen vergoedingen vanuit geschreven processen verbaal, uit opbrengsten vanuit verschrotting en verkoop van activa en uit de ontvangen vergoeding voor het voeren van de directie van RET Infrastructuur B.V. en RET Railgebonden Voertuigen B.V.

### Kosten

Kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Per jaareinde worden hiertoe schattingen gemaakt voor zover prestaties reeds zijn geleverd maar nog geen facturen zijn ontvangen.

### Personeelskosten

#### *Periodiek betaalbare beloningen*

Lonen, salarissen en daarop betrekking hebbende sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

### *Pensioenen*

RET N.V. heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. Mutaties in de pensioenvoorziening worden ook in de winst- en verliesrekening verwerkt. Het bedrag dat als pensioenvoorziening is opgenomen, is de beste schatting van de nog niet afgefinancierde bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

### Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### Rentebaten en -lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen. Te

ontvangen dividenden van niet op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen en effecten, worden verantwoord zodra RET N.V. het recht hierop heeft verkregen.

#### Activeren van rente

Rentelasten worden geactiveerd gedurende de periode van vervaardiging van een actief, indien het een aanmerkelijke hoeveelheid tijd vergt om het actief gebruiks- of verkoopklaar te maken. De te activeren rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen en op basis van de gewogen rentevoet van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

#### Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

#### Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op netto-vermogenswaarde)

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan RET N.V. wordt toegerekend.

#### Financiële instrumenten en risicobeheersing

Het gebruik van financiële instrumenten hangt samen met de operationele activiteiten. Financiële instrumenten zijn beperkt tot liquide middelen, debiteuren- en overige vorderingen, crediteuren- en overige kortlopende schulden. Er wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten.

#### *Renterisico*

De gebruiksvergoedingen die verschuldigd zijn aan RET Infrastructuur B.V. en RET Railgebonden Voertuigen B.V. voor het gebruik van infrastructuur en materieel omvatten de kapitaallasten, waaronder rentelasten. Infrastructuur en materieel zijn gefinancierd met langlopende financieringen met een vaste rente, derhalve is het renterisico beperkt.

### *Kredietrisico*

Het maximale kredietrisico komt overeen met de in de balans opgenomen activa en betreft met name het bedrag aan vorderingen onder financiële vaste activa en vorderingen. Er zijn voorzieningen getroffen voor mogelijke oninbaarheid. In het verleden hebben op beperkte schaal afboekingen plaatsgevonden op vorderingen. Het kredietrisico wordt beperkt geacht en wordt beheerst door onder meer adequaat debiteurenbeheer.

### *Liquiditeitsrisico*

Beheersing van het liquiditeitsrisico vindt plaats door te streven naar voldoende liquiditeitsbuffer, en door zorg te dragen voor voldoende cashflow. Beheersing van de cashflow vindt plaats door strikt cashflowmanagement, door het plannen van nieuwe investeringen, alsmede door actief management van het werkkapitaal. RET N.V. heeft een rekening-courantpositie met verbonden partijen met trekkingsrecht bij de aandeelhouder gemeente Rotterdam, waardoor toegang tot de kapitaalmarkt bereikt is. De financieringsrol van de gemeente Rotterdam wordt door de MRDH overgenomen, die in 2018 verder uitgewerkt wordt. Op deze manier is de continuïteit van de vennootschap gewaarborgd.

Het liquiditeitsrisico op lange termijn wordt gevormd door de mate van zekerheid dat RET over een termijn langer dan 1 jaar aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. De reguliere operatie kan worden gefinancierd vanuit de exploitatiebijdragen. Het liquiditeitsrisico bestaat uit voorfinanciering van projecten en investeringen. Wij monitoren de impact van investeringsbegrotingen op de verwachte cashflow positie. Na het herfinancieren van onze onderhanden projecten is financiering op middellange termijn nodig bij het vervangen van de bussen, uitgaande van gunning van de nieuwe concessie Bus.

### *Valutarisico*

Het valutarisico is gemitigeerd door de buitenlandse valuta aan te trekken bij het aangaan van de verplichting, dit betrof Zwitserse franken voor de aanschaf van de gestoffeerde stoelen in voertuigen.

## Toelichting op de geconsolideerde balans

### [1] Materiële vaste activa

x €1.000	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Rollend materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2017</b>						
Aanschafwaarde	44.271	42.910	20.611	7.153	19.622	134.567
Cumulatieve afschrijvingen	-13.498	-32.782	-13.800	-4.497	0	-64.577
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>30.773</b>	<b>10.128</b>	<b>6.811</b>	<b>2.656</b>	<b>19.622</b>	<b>69.990</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>						
Investerings	4.048	722	0	0	8.292	13.062
In gebruikname activa in aanbouw	11.580	3.534	0	0	-15.114	0
Desinvesteringen	0	0	-82	0	0	-82
Afschrijvingen	-2.581	-2.852	-2.323	-1.640	0	-9.396
Afschrijving desinvesteringen	0	0	50	0	0	50
Vrijval investeringsbijdragen	0	0	0	1.374	0	1.374
<b>Saldo mutaties 2017</b>	<b>13.047</b>	<b>1.404</b>	<b>-2.355</b>	<b>-266</b>	<b>-6.822</b>	<b>5.008</b>
<b>Stand per 31 december 2017</b>						
Aanschafwaarde	59.899	47.166	20.529	7.153	12.800	147.547
Cumulatieve afschrijvingen	-16.079	-35.634	-16.073	-4.763	0	-72.549
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>43.820</b>	<b>11.532</b>	<b>4.456</b>	<b>2.390</b>	<b>12.800</b>	<b>74.998</b>

De investeringen in bedrijfsgebouwen en terreinen betreffen met name de verbouwing van de vestigingen 's-Gravenweg van circa € 10,5 miljoen en Kleiweg van circa € 1,1 miljoen en de overname van de abri's van de voorgaande buitenexploitant van circa € 3,8 miljoen.

In machines en installaties werd in 2017 in computers en informatiesystemen € 2,0 miljoen (2016: € 2,2 miljoen) geïnvesteerd. Daarnaast is de investering in de verbouwing van de 's-Gravenweg € 2,2 miljoen van met name outillage.

In de andere vaste bedrijfsmiddelen is in 2017 niets geactiveerd (2016: € 0,6 miljoen).

De vaste activa in uitvoering betreft de onderhanden projecten voor eigen rekening en risico.

De gehanteerde jaarlijkse afschrijvingspercentages zijn per categorie als volgt:

Bedrijfsgebouwen en -terreinen	0,00 procent - 10,00 procent
Machines en installaties	1,33 procent - 20,00 procent
Rollend materieel	3,33 procent - 14,29 procent
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3,33 procent - 14,29 procent

Op vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaalde bedragen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.



## [2] Financiële vaste activa

x €1.000	Deelneming RMC	Overige vorderingen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>3.545</b>	<b>1.155</b>	<b>4.700</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>			
Resultaat deelnemingen	863	0	863
Overige mutaties	0	22	22
<b>Saldo mutaties 2017</b>	<b>863</b>	<b>22</b>	<b>885</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>4.408</b>	<b>1.177</b>	<b>5.585</b>

Deelneming RMC betreft Rotterdamse Mobiliteits Centrale (RMC) B.V. (statutair gevestigd te Rotterdam, aandeel in het kapitaal: 50 procent). Het resultaat deelnemingen in 2017 betreft het nagekomen resultaat 2016 en het voorlopig resultaat 2017 van RMC B.V. De niet uitgekeerde winsten van deze deelneming zijn toegevoegd aan een wettelijke reserve deelnemingen.

Het bedrag aan overige vorderingen betreft een achtergestelde lening aan de Coöperatie Openbaar Vervoerbedrijven U.A. RET NV heeft deze achtergestelde lening verstrekt aan de Coöperatie voor een bedrag van € 1,25 miljoen. De lening heeft een looptijd van 5 jaar. Aflossing vindt plaats op 1 januari 2021. Over de vordering wordt geen rente berekend. De vordering is contant gemaakt tegen een markttrente van 2,0 procent. Dit effect is opgenomen onder de overige mutaties.

## [3] Voorraden

x €1.000	<u>31 dec 2017</u>	<u>31 dec 2016</u>
Grond- en hulpstoffen	20.321	19.500
Af: voorziening incurante goederen	-6.977	-6.657
	<u>13.344</u>	<u>12.843</u>
OV-chipkaarten en merchandise	591	637
	<u>13.935</u>	<u>13.480</u>

#### [4] Onderhanden projecten

<b>x €1.000</b>	<b>31 dec 2017</b>	<b>31 dec 2016</b>
Onderhanden projecten	273.706	244.566
Af: ontvangen termijnbedragen	-249.222	-156.512
Af: voorziening projecten	-1.166	-1.364
	<u>23.318</u>	<u>86.690</u>
projecten met een creditsaldo -gepresenteerd onder kortlopende schulden	82.969	50.410
	<u>106.287</u>	<u>137.100</u>

RET N.V. voert in opdracht van Metropoolregio Rotterdam Den Haag werken en opdrachten tot constructie van activa en aanschaf en renovatie van railvoertuigen uit. De financiering hiervan vindt grotendeels plaats met van Metropoolregio Rotterdam Den Haag ontvangen middelen. Bij gereedkomen van het project wordt dit overgedragen aan RET Infrastructuur B.V. of RET Railgebonden Voertuigen B.V.

#### [5] Vorderingen

<b>x €1.000</b>	<b>31 dec 2017</b>	<b>31 dec 2016</b>
Vorderingen op handelsdebiteuren	15.045	6.012
Af: voorziening dubieuze debiteuren	-117	-117
	<u>14.928</u>	<u>5.895</u>
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.563	3.171
Overige vorderingen	113.547	114.769
Overlopende activa	941	1.245
	<u>132.979</u>	<u>125.080</u>

Belastingen en premies sociale verzekeringen betreft te vorderen B.T.W.

In de overige vorderingen zijn begrepen de rekening-courantverhoudingen met en overige vorderingen op RET Railgebonden Voertuigen B.V. en RET Infrastructuur B.V. ultimo 2017 van € 95,3 miljoen (2016: € 98,3 miljoen). Voor deze rekening-courantverhoudingen zijn geen limieten opgenomen. De rentepercentages bedragen 1,5 procent voor RET Infrastructuur B.V. en 2,1 procent voor RET Railgebonden Voertuigen B.V. (2016: respectievelijk 2,4 procent en 2,6 procent). Omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen.

Onder de vorderingen zijn begrepen vorderingen op de aandeelhouder gemeente Rotterdam van € 9,3 miljoen. Omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen. Er wordt geen rente berekend. Onder de vorderingen is mede opgenomen een vordering van € 1,3 miljoen op gemeente Rotterdam voor de door RET gemaakte kosten samenhangend met de vertraging van het project Hoekse Lijn.

Tevens is een vordering opgenomen voor te ontvangen maandtermijnen voor (jaar)abbonementen van € 5,5 miljoen (2016: € 4,3 miljoen).

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

## [6] Liquide middelen

x €1.000	<u>31 dec 2017</u>	<u>31 dec 2016</u>
Kas	62	41
Bank	39.212	49.544
Overig	886	698
	<u>40.160</u>	<u>50.283</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de onderneming.

## [7] Groepsvermogen

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de balans in de vennootschappelijke jaarrekening nader toegelicht.

## [8] Voorzieningen

x €1.000	Boekwaarde per 1 januari 2017	Ont- trekkingen	Dotatie	Vrijval	Boekwaarde per 31 december 2017
<b>Personeelsvoorzieningen</b>					
FLO	1.642	-410	78	-1	1.309
Jubilea	3.642	-193	315	0	3.764
Langdurig zieken	1.234	-1.080	2.638	0	2.792
WW regulier en bovenwettelijk	1.782	-746	1.163	-687	1.512
Overig	564	-202	0	-23	339
<b>Reorganisatievoorziening</b>					
Reorganisatievoorziening	39	-19	2.500	-20	2.500
<b>Overige voorzieningen</b>					
Incidentele claims	3.863	-72	553	-328	4.016
Verlieslatend contract	8.779	-2.839	530	0	6.470
Referentiesheets	3.830	-1.123	0	-10	2.697
	<u>25.375</u>	<u>-6.684</u>	<u>7.777</u>	<u>-1.069</u>	<u>25.399</u>

Er zijn geen voorzieningen die betrekking hebben op belastingen. Het totaalbedrag van mutaties vanuit oprenting en wijziging in rekenrente opgenomen in bovenstaand verloopoverzicht bedraagt nihil.

### Algemeen

Bij de actuariële berekening van de voorzieningen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Gehanteerde rekenrente	1,0 - 1,5 procent	1,0 - 2,0 procent
Verwachte salarisstijging	2,0 procent	1,0 procent

Gehanteerde rekenrente: op basis van de gemiddeld gewogen looptijd van de voorziening.

Verwachte salarisstijgingen: op basis van een leeftijdsafhankelijke staffel gemiddeld 2,0 procent.

Overlevingskansen: op basis van een actuele sterftetabel.

Ontslagkansen: 5 procent.

De dotaties aan en vrijval van de personeels- en reorganisatievoorzieningen hebben ten laste respectievelijk ten gunste van de personeelskosten plaatsgevonden. De dotaties en vrijval van de overige voorzieningen hebben ten laste respectievelijk ten gunste van de overige bedrijfskosten plaatsgevonden.

### *FLO*(Functioneel Leeftijd Ontslag)

De FLO-regeling is een regeling waarmee trambestuurders en buschauffeurs met voldoende functie jaren met vroegpensioen kunnen als zij 60 worden, tegen 80 procent van hun salaris. Dit is feitelijk een verruimde FPU-regeling. Ook deze regeling is eindig: de groep met geboortjaar 1949 is de laatste groep die nog met de FLO kan. Daarnaast is er een overgangsregeling gecreëerd. De toekomstige FLO-uitkeringen zijn in de voorziening opgenomen.

### *Jubilea*

Medewerkers die vijftientwintig, veertig of vijftig jaar in dienst van RET N.V. zijn, hebben bij het bereiken van elk van deze jubilea aanspraak op een gratificatie. Deze voorziening betreft de contante waarde van de hiervoor ingeschatte toekomstige verplichtingen.

### *Langdurig zieken*

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor de verplichte loondoorbetaling gedurende de periode van ziekte of arbeidsongeschiktheid voor betreffende medewerkers inclusief eventuele transitievergoeding.

### *WW regulier en boventallig*

Dit betreft voornamelijk een voorziening voor WW-kosten voor personeelsleden en ingehuurd personeel. De dotaties en vrijvallen hangen samen met de in- en uitstroom in de WW van onze personeelsleden.

### *Overige personeelsvoorzieningen*

Dit betreft voornamelijk voorzieningen voor compensatie voor arbeidsongeschiktheid, het OV-sectorplan en wachtgeld.

### *Reorganisatievoorziening*

De voorziening reorganisatie heeft betrekking op reorganisatie van functies binnen RET. De hoogte van de voorzieningen is bepaald aan de hand van een inschatting per persoon / functie. De hoogte van de voorziening ultimo 2017 is gebaseerd op de momenteel beste managementinschatting van de werkelijk uit te keren bedragen. De verantwoorde vrijval heeft betrekking op wijzigingen in de situatie van de betreffende personen/functies.

De voorzieningen die in 2008, 2011 en 2012 zijn besloten, zijn in het verslagjaar afgewikkeld. In 2017 is voor de besloten reorganisatie van het Ingenieursbureau een voorziening opgenomen.

### *Overige voorzieningen*

De voorziening incidentele claims is gevormd voor juridische claims die bij RET N.V. zijn ingediend.

In 2014 is naar aanleiding van een verwacht onvermijdbaar verlies tot het einde van de concessieperiode een voorziening verlieslatend contract getroffen. In 2017 is getoetst of de gevormde voorziening nog afdoende is om het onvermijdbaar verlies tot het einde van de concessieperiode te dekken. Als gevolg van deze inschatting was een additionele dotatie noodzakelijk in 2017.

De voorziening referentiesheets, als onderdeel van de totale voorziening verlieslatend contract, is gevormd naar aanleiding van de mindere inzetbaarheid van de voormalig Qbuzz personeel. Na de gunning is gebleken dat RET niet juist is geïnformeerd over de inzet van het personeel van de latende concessiehouder. Het gevolg hiervan is dat RET Bus B.V. de exploitatie van deze concessie tot en met 2019 niet sluitend kan krijgen en voor de komende twee jaren er een verwacht verlies zal zijn. Het bedrag is vastgesteld door de aanvullende informatie over inzetbaarheid toe te passen op het dienstenpakket. De voorziening is derhalve ultimo 2017 opgenomen voor de resterende looptijd van de concessie.

Voor het uitvoeren van de toezichthoudende functie door middel van openbaar vervoer surveillanten in de metro is een contract afgesloten met gemeente Rotterdam, welke loopt tot en met 2018. Tot het einde van de contractperiode wordt een onvermijdbaar verlies verwacht, waarvoor in 2015 een verlieslatend contract is getroffen.

De looptijd van de verschillende voorzieningen is als volgt weer te geven:

x €1.000	<u>&lt; 1 jaar</u>	<u>&gt; 1 jaar &lt; 5 jaar</u>	<u>&gt; 5 jaar</u>	<u>Totaal</u>
Personeelsvoorzieningen	3.821	3.485	2.410	9.716
Reorganisatievoorziening	1.787	713	0	2.500
Overige voorzieningen	8.687	4.496	0	13.183
	<u>14.295</u>	<u>8.694</u>	<u>2.410</u>	<u>25.399</u>

## [9] Langlopende schulden

x €1.000	<u>31 dec 2017</u>	<u>31 dec 2016</u>
Overige schulden	9.677	13.117
	<u>9.677</u>	<u>13.117</u>

Overige schulden hebben voor € 8,3 miljoen betrekking op de vooruit ontvangen bijdrage voor de kapitaallasten uit hoofde van de investering CS-Zuidplein. Een bedrag van € 3,2 miljoen heeft betrekking op 2017 en is gerubriceerd als overlopende passiva. De resterende looptijd is korter dan 5 jaar. Het gehanteerde rentepercentage bedraagt 4,56 procent.

Hiernaast is een langlopende verplichting opgenomen van € 1,3 miljoen inzake het onderhoud van geluids- en antiverblindingschermen nabij Pernis. Dit bedrag was eerder ontvangen van Rijkswaterstaat. In 2011 heeft voor de eerste keer onderhoud plaatsgevonden. Een bedrag van €1,1 miljoen heeft een resterende looptijd van langer dan 5 jaar.

## [10] Kortlopende schulden

x €1.000	<u>31 dec 2017</u>	<u>31 dec 2016</u>
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	26.916	25.234
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen	5	10
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.923	12.481
Onderhanden projecten	82.969	50.410
Overige schulden	7.370	6.747
Overlopende passiva	40.514	103.823
	<u>170.697</u>	<u>198.705</u>

De kortlopende schulden hebben voor het overgrote deel een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

Over de schuld aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen wordt geen rente berekend, omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen.

De belastingen en premies sociale verzekeringen betreffen de schulden aan loonheffingen en sociale verzekeringen. Onder de schulden zijn begrepen schulden aan de grootaandeelhouder van € 1,0 miljoen. Omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen. Er wordt geen rente berekend.

RET N.V. heeft van de gemeente Rotterdam voorschotten ontvangen voor de bijdragen van het project RandstadRail. Deze zijn nog niet als onderhanden werk te beschouwen. Deze voorschotten dienen ter dekking van de toekomstige uitgaven en zijn onder overlopende passiva verantwoord voor een bedrag van € 2,7 miljoen (2016: € 6,9 miljoen).

In 2015 en 2016 is met de opdrachtgever afgesproken dat de RET N.V. meerdere uitgaven zal bekostigen. Dit is het geval voor aanloopkosten van de Railconcessie voor de periode tot en met 2019, de aanloopverliezen Hoekse Lijn, de meerkosten van de medewerkers Toezicht voor MRDH en de aanleg van een infrastructureel project. Hiervoor heeft een herallocatie op de exploitatiebijdragen 2015 en 2016 plaatsgevonden. Deze totale verplichting is ultimo 2017 opgenomen voor een bedrag van € 24,1 miljoen (2016: € 26,5 miljoen).

Van deze posten heeft een bedrag van circa € 4,9 miljoen een verwachte looptijd korter dan een jaar, € 17,1 miljoen een verwachte looptijd tussen de 2 en 5 jaar en een bedrag van 2,1 miljoen een verwachte looptijd van langer dan 5 jaar.

Onder de overlopende passiva is verder € 5,5 miljoen (2016: € 5,5 miljoen) vooruit ontvangen inkomsten opgenomen uit de verkopen van jaarabonnementen in 2017. Hiervan heeft het reisrecht betrekking op 2018. Daarnaast is in 2017 geen voorlopige vergoeding voor ov-studentenkaart 2018 in 2017 ontvangen (2016: € 34,6 miljoen).

## **Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen**

### Concessie Metropoolregio Rotterdam Den Haag

RET N.V. heeft overeenkomsten afgesloten met Metropoolregio Rotterdam Den Haag ter uitvoering, inclusief de veiligheid, van het openbaar vervoer bus, tram, metro en ferry in het gebied van de regio Rotterdam en regio Haaglanden (RandstadRail).

### *Overeenkomst concessie rail*

De concessie heeft een ingangsdatum van 11 december 2016 en een looptijd van 10 jaar. RET N.V. ontvangt als concessiehouder een jaarlijkse exploitatiebijdrage (concessievergoeding) voor de uitvoering van de concessie, zoals vastgelegd in de subsidiebeschikking, afgegeven door Metropoolregio Rotterdam Den Haag (concessieverlener). Voor de jaren 2017, 2018 en 2019 zijn financiële afspraken gemaakt over de exploitatiebijdragen en jaarlijkse indexering. De voor de concessie gemaakte kosten worden vergoed door middel van reizigersopbrengsten en exploitatiebijdragen.

Alle trams en metro's zijn ondergebracht in RET Railgebonden Voertuigen B.V. (een 100 procent dochter van RET Infrastructuur B.V.) Het gebruiksrecht hierop eindigt op het moment dat de concessie niet meer aan RET N.V. wordt gegund.

### *Overeenkomst concessie bus*

Op 9 december 2012 is de busconcessie ingegaan met een looptijd van 7 jaar en zijn de busactiviteiten afgesplitst van RET N.V. en ingebracht in RET Bus B.V. (een 100 procent dochter van RET N.V.). RET Bus B.V. ontvangt als concessiehouder een jaarlijkse exploitatiebijdrage (concessie-vergoeding) voor de uitvoering van de concessie, zoals vastgelegd in de subsidiebeschikking afgegeven door Metropoolregio Rotterdam Den Haag (concessieverlener).

In verband met deze concessie zijn activa en passiva vanuit RET Materieel B.V. en RET N.V. overgedragen aan RET Bus B.V. tegen marktwaarde. De activa zijn aan het einde van de concessieperiode ook aan het einde van de economische levensduur.

In mei 2017 is in hoofdlijnen een akkoord bereikt tussen de RET en de MRDH over de bieding van de busconcessie voor de jaren 2019 – 2034. RET is in 2017 gestart met de voorbereidingen voor de implementatie van de nieuwe concessie welke zal starten op 8 december 2019. Definitieve gunning zal plaatsvinden in 2018.

### *Investeringsverplichtingen*

RET N.V. heeft een veelheid aan meerjarige investeringsverplichtingen betreffende aanleg van en groot onderhoud aan infrastructurele werken ten behoeve van RET Infrastructuur B.V. en aanschaf en onderhoud aan voertuigen ten behoeve van RET Railgebonden Voertuigen B.V.

Met name betreft dit:

- Aanleg van de Hoekse Lijn inclusief voorbereiding en vervangend vervoer met openstaande verplichtingen van € 25,8 miljoen;



- Vernieuwing van de vestiging Kleiweg met daarin bouw, outillage en rail met openstaande verplichtingen van € 24,2 miljoen;
- Spoorbeveiliging met openstaande verplichtingen van € 3,2 miljoen;
- Onderhoud van de ov-chipkaart poortjes met openstaande verplichtingen van € 3,2 miljoen
- Wisselvernieuwing van de vestiging 's Gravenweg met openstaande verplichtingen van €2,1 miljoen.

Het belangrijkste deel van deze investeringsverplichtingen kent een looptijd tussen de 1 jaar en 5 jaar.

Het totaal aan investeringsverplichtingen bedraagt € 85,0 miljoen.

#### Leaseverplichtingen

Alle lopende leaseovereenkomsten voor het wagenpark van RET N.V. kwalificeren als operationele leaseovereenkomsten. Verschuldigde betalingen in verband met lease worden als lasten in de winst- en verliesrekening opgenomen. RET N.V. heeft het beheer van zijn wagenpark, exclusief het rijdend materieel voor openbaar vervoer, bij een leasemaatschappij ondergebracht. In 2017 is hier een bedrag van ongeveer € 1,1 miljoen voor voldaan (2016: € 1,0 miljoen). De leasecontracten hebben een looptijd van gemiddeld twee tot 3 jaar, de omvang van de jaarlijkse verplichting is gelijk aan de leasekosten van het huidig boekjaar.

De bestaande leaseverplichtingen met een looptijd:

- korter dan een jaar zijn hierdoor circa € 0,8 miljoen;
- tussen 1 jaar en 5 jaar zijn ongeveer € 1,5 miljoen;
- langer dan 5 jaar zijn € 0,3 miljoen.

#### Huurverplichtingen

RET N.V. is een verplichting aangegaan voor de huur van het kantoorpand Vancouver. De looptijd van de verplichting is tot en met 2026.

De huurverplichtingen met een looptijd:

- korter dan een jaar zijn circa € 2,7 miljoen;
- tussen 1 jaar en 5 jaar zijn ongeveer € 10,7 miljoen en
- langer dan 5 jaar zijn € 10,1 miljoen.

RET Bus B.V. is huurverplichtingen aangegaan voor de diverse locaties in de regio. De looptijden van de verplichtingen zijn tot het eind van de busconcessie (in 2019)

meegenomen. De verplichting korter dan een jaar is circa € 0,1 miljoen en tussen 1 en 5 jaar ongeveer € 0,1 miljoen. Er zijn geen huurverplichtingen langer dan 5 jaar.

Gedurende het verslagjaar is een bedrag van € 2,8 miljoen aan huurlasten voor onroerende goederen in de winst- en verliesrekening verwerkt.

#### Gebruiksvergoeding

RET N.V. is een verplichting aangegaan voor het gebruik van de infrastructuur met RET Infrastructuur B.V. en het gebruik van materieel met RET Railgebonden Voertuigen B.V. Verplichtingen voortvloeiend uit het eigendom, het gebruik en de instandhouding van de railvoertuigen zijn voor rekening en risico van RET N.V. Hiervoor betaalt RET N.V. een gebruiksvergoeding. Deze gebruiksvergoeding betreft hoofdzakelijk een vergoeding voor afschrijvings- en rentekosten en bedraagt voor 2017 circa € 65,8 miljoen (2016: € 59,6 miljoen). RET NV heeft aan RET Railgebonden Voertuigen B.V. een pandrecht verleend op de door RET N.V. ontvangen railconcessievergoeding.

#### Bankgaranties

Er zijn drie lopende bankgaranties, een bankgarantie ter waarde van € 21.175 voor de huur van bedrijfsruimte te Ridderkerk, een bankgarantie van € 40.000 voor de huur bedrijfsruimte te Rotterdam en een bankgarantie ter hoogte van € 35.000 voor de huur van een serviceruimte op station CS.

#### Fiscale eenheid

De rechtspersoon maakt deel uit van een fiscale eenheid met RET Materieel B.V., RET Services B.V. en RET Bus B.V. voor de vennootschapsbelasting en omzetbelasting en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

#### Overig

Met de opdrachtgever loopt een discussie over een deel van de opbrengsten verantwoord in voorgaande jaren. Op grond van het onderliggende contract en documentatie hebben wij hiervoor geen voorziening gevormd.

## Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### [11] Netto-omzet

x €1.000	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Opbrengsten kaartverkoop	188.058	182.123
Exploitatiebijdragen	150.349	155.085
Werken derden	<u>140.552</u>	<u>131.056</u>
	<u>478.959</u>	<u>468.264</u>

De opbrengsten kaartverkoop zijn de opbrengsten van de chipkaart en de aan RET N.V. toegerekende opbrengsten van het nationaal vervoerbewijzensysteem, de opbrengsten van de regionale vervoerbewijzen, 65+ vrij reizen in Rotterdam, Barendrecht en Capelle aan den IJssel, vrij reizen voor minima uit Schiedam en de opbrengst studentenkaart.

De exploitatiebijdragen hebben betrekking op de beschikkingen van Metropoolregio Rotterdam Den Haag voor de exploitatie rail, bus, verkoop & marketing, regie & ontwikkeling, fast ferry, railinfrastructuur en sociale veiligheid.

x €1.000	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Reguliere exploitatiebijdragen	150.349	160.085
Herallocatie exploitatiebijdragen	<u>0</u>	<u>-5.000</u>
	<u>150.349</u>	<u>155.085</u>

Voor de herallocatie in het vergelijkend verslagjaar wordt verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden.

Werken derden betreft de aan het verslagjaar op basis van 'percentage of completion' toerekenbare omzet inzake groot onderhoud van infrastructurele projecten en aanschaf en renovatie van railgebonden voertuigen. De opbrengsten en kosten op het project Hoekse Lijn zijn gesaldeerd gezien het risicoprofiel van dit project. RET loopt hierin geen risico en wordt voor dit project gezien als de agent. Voor de andere projecten loopt RET wel resultaatrisico waardoor RET in deze projecten de principaal is en de resultaten bruto worden weergegeven in de jaarrekening. Voor de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers hierop aangepast.

## [12] Overige bedrijfsopbrengsten

<b>x €1.000</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	6.329	5.500
Bijdrage chipkaarten	1.005	941
Werken voor derden en overige dienstverlening	7.900	6.005
Vergoeding procesverbaal	592	595
Verschrotting en verkoop activa	1.720	1.573
Management fee	1.320	1.320
	<u>18.866</u>	<u>15.934</u>

De management fee betreft een vergoeding voor het voeren van de directie van RET Infrastructuur B.V. en RET Railgebonden Voertuigen B.V. De toename van de overige bedrijfsopbrengsten hangt voornamelijk samen met het in het verslagjaar nieuw afgesloten contract voor buitenreclame.

## [13] Kosten van grond- en hulpstoffen

<b>x €1.000</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Kosten van grond- en hulpstoffen	10.300	9.918
	<u>10.300</u>	<u>9.918</u>

In deze post is begrepen het materiaalgebruik voor de infrastructurele projecten, direct materiaalverbruik (zoals voorraad onderdelen die worden gebruikt bij het onderhoud), aanschaf van kleine machines, bandenverbruik en resultaten op reparatieorders, als ook magazijn- en emballageverschillen en prijs- en herwaarderingsverschillen.

## [14] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

<b>x €1.000</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Ingehuurd personeel	33.155	36.941
Ingehuurd personeel werken derden	11.181	9.364
Werken derden	107.924	101.755
Onderhoud en reparatie door derden	30.479	40.462
Vervoer door derden	1.325	1.359
Overige externe kosten	2.077	1.578
	<u>186.141</u>	<u>191.459</u>

De kosten voor inhuur worden veroorzaakt door niet ingevulde formatie plaatsen, tijdelijke versterking van de afdeling en opvang ziekteverzuim.

Onder werken derden worden de bouwkosten opgenomen te behoeve van investeringen (onderhanden projecten) waarop RET risico loopt. Deze kosten hangen samen met de opbrengst onderhanden werken.

## [15] Personeelskosten

x €1.000	2017	2016
Salarissen	118.254	119.569
Geactiveerde loonkosten	-732	-1.330
Vaste beloningen	15.532	15.612
Variabele beloningen	6.226	6.593
Pensioenpremie	18.775	16.075
Premies sociale verzekeringen	19.481	19.263
Overige sociale lasten	-464	-348
Overige personeelskosten	4.492	4.929
Mutaties personeelsvoorzieningen	5.635	-128
	<u>187.199</u>	<u>180.235</u>

De salarissen dalen door een lager aantal fte's en in 2017 is een beperkte indexatie (cao) verwerkt. De vaste en variabele beloningen zijn ongeveer in lijn met voorgaand jaar.

De stijging in personeelskosten is met name te vinden in de hogere dotatie langdurig zieken circa € 2,2 miljoen en dotatie voor de reorganisatievoorziening van € 2,5 miljoen binnen de mutaties personeelsvoorzieningen. Daarnaast zijn de pensioenlasten fors hoger door hogere premies van circa € 2,7 miljoen.

De gemiddelde bezetting:

	2017	2016
Exploitatie	1.325	1.334
Techniek	479	486
Financiën	73	93
Algemeen	109	94
Herplaatsing	1	0
Totaal gemiddeld FTE's RET N.V.	<u>1.987</u>	<u>2.007</u>
Exploitatie	597	602
Techniek	37	37
Algemeen en Financiën	34	35
Totaal gemiddeld FTE's RET Bus B.V.	<u>668</u>	<u>674</u>
Totaal gemiddeld FTE's RET N.V. & RET Bus B.V.	<u>2.655</u>	<u>2.681</u>

De medewerkers zijn overeenkomstig vorig jaar allen werkzaam in Nederland. In 2017 is een afdeling vanuit Financiën aan het organisatieonderdeel Algemeen toegevoegd.

## [16] Afschrijvingen op materiële vaste activa

x €1.000	2017	2016
Afschrijvingen	8.022	6.996
	<u>8.022</u>	<u>6.996</u>

De toename van de afschrijvingen komt door hogere afschrijvingen door de werkzaamheden aan de remises Kleiweg en 's-Gravenweg en de overname van de abri's in het nieuwe reclamecontract in Services B.V.

## [17] Overige bedrijfskosten

x €1.000	2017	2016
Belastingen, rechten en verzekeringen	3.969	1.112
Gebruiksvergoeding	65.766	59.613
Energieverbruik voortbeweging	14.221	14.355
Overig energieverbruik	2.730	3.013
Diverse overige kosten	20.144	19.381
Mutaties voorzieningen	-3.486	-3.297
	<u>103.344</u>	<u>94.177</u>

Belastingen, rechten en verzekeringen zijn hoger dan voorgaand jaar. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat in het vergelijkende verslagjaar een incidentele teruggave van onroerende zaak belasting over voorgaande jaren heeft plaatsgevonden.

De gebruiksvergoeding is de vergoeding die RET N.V. aan RET Infrastructuur B.V. (2017: € 25,0 miljoen, 2016: € 22,8 miljoen) heeft betaald voor het gebruikmaken van de infrastructuur en aan RET Railgebonden Voertuigen B.V. (2017: € 40,8 miljoen, 2016: € 36,8 miljoen) voor het gebruik van de tram- en metrostellen. De in rekening gebrachte gebruiksvergoedingen betreffen hoofdzakelijk afschrijvings- en rentekosten.

De kosten voor energieverbruik bevatten energieverbruik voor de voortbeweging en overig energieverbruik. De afname in het energieverbruik voor de voortbeweging wordt voornamelijk veroorzaakt door een lagere dieselprijs voor de RET Bus B.V.

De mutatie voorzieningen bevat voornamelijk vrijvallen en onttrekkingen voor de voorzieningen referentiesheets en het verlieslatend contract bij RET Bus B.V.

## [18] Rentebaten en -lasten

x €1.000	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Rentebaten	2.510	3.597
Rentelasten	<u>-166</u>	<u>-976</u>
	<u>2.344</u>	<u>2.621</u>

In de rentebaten is onder meer opgenomen de rente op de rekeningen-courant met RET Infrastructuur B.V. en RET Railgebonden Voertuigen B.V. voor € 2,0 miljoen (2016: € 3,2 miljoen). Verder is geactiveerde rente opgenomen voor € 0,04 miljoen (2016: idem).

## [19] Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

x €1.000	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	<u>1.291</u>	<u>1.000</u>
	<u>1.291</u>	<u>1.000</u>

Per 1 januari 2016 zijn RET NV en haar groepsvennootschappen integraal belastingplichtig geworden voor de vennootschapsbelasting.

De aanvang van de belastingplicht maakt het noodzakelijk de fiscale winst van de groepsvennootschappen te bepalen. Deze fiscale winst is onder andere afhankelijk van fiscale waarderingen per 1 januari 2016 en het kunnen toepassen van vrijstellingen. RET is hierover constructief overleg gestart met de Belastingdienst. Dit overleg is bij het vaststellen van deze jaarrekening nog niet afgerond.

De uitkomst van dit overleg is onzeker. Om die reden is de vennootschapsbelasting voorzichtigheidshalve vooralsnog berekend over de boekhoudkundige winst met inachtneming van de deelnemingsvrijstelling en zijn geen fiscale latenties berekend. Zodra een reële schatting van het fiscale beginvermogen beschikbaar is, kan over het verschil tussen het fiscale en commerciële vermogen, voor zover dit een tijdelijk karakter heeft, een belastinglatentie worden gevormd. De vorming van deze latentie kan tot een eenmalige correctie leiden. Deze kan materieel en zowel positief als negatief zijn.

Zowel het toepasselijke als het effectieve belastingtarief bedragen 25 procent.

**[20] Aandeel in winst / verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen**

<b>x €1.000</b>	<u><b>2017</b></u>	<u><b>2016</b></u>
Aandeel in resultaat deelnemingen	863	2.064
	<u>863</u>	<u>2.064</u>

Het aandeel in het resultaat deelnemingen bestaat voor 2017 uit het nagekomen resultaat 2016 en het voorlopig resultaat 2017 van RMC B.V.



## Vennootschappelijke jaarrekening RET N.V.

## Vennootschappelijke balans per 31 december 2017

(voor winstbestemming)

x €1.000	[Toelichting]	<u>31 dec 2017</u>	<u>31 dec 2016</u>
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	[1]	69.213	59.965
Financiële vaste activa	[2]	6.608	5.561
		<b>75.821</b>	<b>65.526</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	[3]	13.337	12.969
Onderhanden projecten	[4]	106.440	136.337
Vorderingen	[5]	128.959	121.924
Liquide middelen	[6]	39.814	48.533
		<b>288.550</b>	<b>319.763</b>
		<b>364.371</b>	<b>385.289</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	[7]	122	122
Wettelijke reserves	[7]	3.373	2.598
Overige reserves	[7]	159.941	155.618
Onverdeelde winst	[7]	4.735	5.098
		<b>168.171</b>	<b>163.436</b>
<b>Voorzieningen</b>	[8]	24.557	20.231
<b>Langlopende schulden</b>	[9]	8.336	11.705
<b>Kortlopende schulden</b>	[10]	163.307	189.917
		<b>364.371</b>	<b>385.289</b>

## Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2017

x €1.000	[Toelichting]	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Vennootschappelijk resultaat		5.226	4.078
Aandeel in resultaat deelnemingen		-491	1.020
<b>Netto Resultaat</b>		<b><u>4.735</u></b>	<b><u>5.098</u></b>

## Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

### Algemeen

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de vennootschappelijke jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met (de desbetreffende paragraaf van) de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

### [1] Materiële vaste activa

x €1.000	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en voortuit- betaald	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2017</b>					
Aanschafwaarde	44.273	38.931	4.752	17.954	105.910
Cumulatieve afschrijvingen	-13.500	-29.033	-3.412	0	-45.945
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>30.773</b>	<b>9.898</b>	<b>1.340</b>	<b>17.954</b>	<b>59.965</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>					
Investeringen	4.047	722	0	10.014	14.783
In gebruikname activa in aanbouw	11.580	3.534	0	-15.114	0
Afschrijvingen	-2.581	-2.803	-174	0	-5.558
Vrijval investeringsbijdragen	0	0	23	0	23
<b>Saldo mutaties 2017</b>	<b>13.046</b>	<b>1.453</b>	<b>-151</b>	<b>-5.100</b>	<b>9.248</b>
<b>Stand per 31 december 2017</b>					
Aanschafwaarde	59.900	43.187	4.752	12.854	120.693
Cumulatieve afschrijvingen	-16.081	-31.836	-3.563	0	-51.480
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>43.819</b>	<b>11.351</b>	<b>1.189</b>	<b>12.854</b>	<b>69.213</b>

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de materiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

## [2] Financiële vaste activa

x €1.000	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Andere deelnemingen	Overige vorderingen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>861</b>	<b>3.545</b>	<b>1.155</b>	<b>5.561</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>				
Resultaat deelnemingen	-1.354	862	0	-492
Negatieve waarde naar voorzieningen	1.516	0	0	1.516
Overige mutaties	0	0	23	23
<b>Saldo mutaties 2017</b>	<b>162</b>	<b>862</b>	<b>23</b>	<b>1.047</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>1.023</b>	<b>4.407</b>	<b>1.178</b>	<b>6.608</b>

### *Deelnemingen in groepsmaatschappijen*

De deelnemingen in groepsmaatschappijen hebben betrekking op RET Materieel B.V. (statutair gevestigd te Rotterdam, aandeel in het kapitaal: 100 procent), RET Services B.V. (statutair gevestigd te Rotterdam, aandeel in het kapitaal: 100 procent) en RET Bus B.V. (statutair gevestigd te Rotterdam, aandeel in het kapitaal: 100 procent). Voor deze deelnemingen wordt artikel 2:403 BW toegepast.

RET Materieel B.V. beheert de fast ferry. RET N.V. voert de directie over RET Materieel B.V. en brengt daarvoor een management fee in rekening. RET N.V. gebruikt het materieel voor de exploitatie en betaalt hiervoor een gebruiksvergoeding aan RET Materieel B.V. In 2017 werd door RET Materieel B.V. geen resultaat behaald (2016: ook geen resultaat). De waarde van de deelneming is € 14.000.

RET N.V. heeft een deelneming van 100 procent in RET Services B.V. Deze vennootschap voert voor RET N.V. beperkte niet direct met het openbaar vervoer verband houdende activiteiten uit. De directie van RET N.V. voert de directie over RET Services B.V. en brengt deze kosten op marktconforme wijze in rekening bij RET Services B.V. De waarde van de deelneming is € 1.009.000 (2016: € 846.000). In 2017 werd door RET Services B.V. een positief resultaat van € 163.000 (2016: € 110.000) behaald.

RET Bus B.V. is voor 100 procent in handen van RET N.V. Deze vennootschap verzorgt de busconcessie per 9 december 2012. In 2017 werd door de B.V. een negatief resultaat van € 1.516.000 behaald. De waarde van de deelneming is negatief € 11.618.000, deze is opgenomen onder de voorzieningen.

Voor de andere deelnemingen wordt naar de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening verwezen.

### [3] Voorraden

<b>x €1.000</b>	<b>31 dec 2017</b>	<b>31 dec 2016</b>
Grond- en hulpstoffen	19.543	18.809
Af: voorziening incurante goederen	-6.797	-6.477
	<u>12.746</u>	<u>12.332</u>
OV-chipkaarten en merchandise	591	637
	<u>13.337</u>	<u>12.969</u>

### [4] Onderhanden projecten

<b>x €1.000</b>	<b>31 dec 2017</b>	<b>31 dec 2016</b>
Te factureren termijnen op onderhanden werk	106.440	136.337
Onderhanden projecten	276.352	245.418
Af: ontvangen termijnbedragen	-251.923	-159.032
Af: voorziening projecten	-1.166	-2.127
	<u>23.263</u>	<u>84.259</u>
projecten met een creditsaldo -gepresenteerd onder kortlopende schulden	83.177	52.078
Waarvan verricht werk > gefactureerde termijnen / ontvangen financiering	<u>106.440</u>	<u>136.337</u>

### [5] Vorderingen

<b>x €1.000</b>	<b>31 dec 2017</b>	<b>31 dec 2016</b>
Vorderingen op handelsdebiteuren	14.284	5.317
Af: voorziening dubieuze debiteuren	-116	-116
	<u>14.168</u>	<u>5.201</u>
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.238	1.373
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.327	2.836
Overige vorderingen	109.353	111.636
Overlopende activa	873	878
	<u>128.959</u>	<u>121.924</u>

De post vorderingen op groepsmaatschappijen bestaat ultimo 2016 uit een rekening-courantverhouding met RET Materieel B.V. Het rentepercentage op deze verhoudingen bedraagt 2,1 procent (2016: 2,6 procent). Omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen.

Belastingen en premies sociale verzekeringen betreft te vorderen B.T.W.

In de overige vorderingen zijn begrepen de rekening-courantverhoudingen met RET Railgebonden Voertuigen B.V. en RET Infrastructuur B.V. ultimo 2017 van € 95,3 miljoen (2016: € 98,3 miljoen). Voor deze rekening-courantverhoudingen zijn geen limieten

opgenomen. De rentepercentages bedragen 1,5 procent voor RET Infrastructuur B.V. en 2,1 procent voor RET Railgebonden Voertuigen B.V. (2016: respectievelijk 2,4 procent en 2,6 procent). Omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen.

Onder de vorderingen zijn begrepen vorderingen op de grootaandeelhouder van € 9,3 miljoen. Omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen. Er wordt geen rente berekend. Onder de vorderingen is mede opgenomen een vordering van € 1,3 miljoen op gemeente Rotterdam voor de door RET gemaakte kosten samenhangend met de vertraging van het project Hoekse Lijn. Tevens is een vordering opgenomen voor te ontvangen maandtermijnen voor (jaar)abonnementen van € 5,1 miljoen (2016: € 4,3 miljoen).

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

## [6] Liquide middelen

x €1.000	<u>31 dec 2017</u>	<u>31 dec 2016</u>
Kas	62	41
Bank	38.866	47.794
Overig	886	698
	<u>39.814</u>	<u>48.533</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de onderneming.

## [7] Eigen vermogen

x €1.000	<u>Gestort en opgevraagd kapitaal</u>	<u>Wettelijke reserves</u>	<u>Overige reserves</u>	<u>Onverdeelde winst</u>	<u>Totaal</u>
<b>Stand per 1 januari 2017</b>	122	2.598	155.618	5.098	163.436
<b>Stand per 1 januari 2017</b>	<u>122</u>	<u>2.598</u>	<u>155.618</u>	<u>5.098</u>	<u>163.436</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
Winstverdeling vorig boekjaar	0	0	5.098	-5.098	0
Onverdeelde winst lopend boekjaar	0	0	0	4.735	4.735
Overige mutaties	0	775	-775	0	0
<b>Saldo mutaties 2017</b>	<u>0</u>	<u>775</u>	<u>4.323</u>	<u>-363</u>	<u>4.735</u>
<b>Stand per 31 december 2017</b>	122	3.373	159.941	4.735	168.171
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<u>122</u>	<u>3.373</u>	<u>159.941</u>	<u>4.735</u>	<u>168.171</u>

Het maatschappelijk aandelenkapitaal van RET N.V. bedraagt € 600.000. Per 6 juli 2016 is het aandelenkapitaal verdeeld in 599 gewone aandelen en 1 bijzonder aandeel, elk met een nominale waarde van € 1.000. Het geplaatste aandelenkapitaal bestaat uit 121 gewone aandelen en 1 bijzonder aandeel met een nominale waarde van € 1.000 elk. Het bijzonder

aandeel kent bepaalde bijzondere (stem)rechten op bijvoorbeeld het opstellen van de begroting, het doen van grote investeringen, benoeming van leden van de RvC of van de Directie. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Naast gemeente Rotterdam als grootaandeelhouder is metropoolregio Rotterdam Den Haag (bijzonder) aandeelhouder van de vennootschap.

Statutair is vastgelegd dat jaarlijks een dividend van 3 procent van het bijzonder aandeel wordt uitgekeerd aan de MRDH. Over de jaren 2016 en 2017 is het uit te keren bedrag € 60. Dit bedrag wordt komend jaar uitgekeerd ten laste van de overige reserves.

De wettelijke reserve wordt aangehouden voor positieve resultaten en rechtstreekse waardevermeerderingen van de deelneming RMC waarvan uitkering niet kan worden bewerkstelligd.

### **Statutaire regeling omtrent winstneming**

De statuten (artikel 26) bepalen dat de winst ter beschikking staat aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De vennootschap kan slechts uitkeringen doen voor zover haar eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het geplaatste kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden. Uitkering van winst geschiedt na goedkeuring van de jaarrekening waaruit blijkt dat dit geoorloofd is.

### **Voorstel resultaatbestemming**

Voorgesteld wordt om de winst 2017 van € 4,7 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. Het resultaat over 2017 is begrepen in de post onverdeelde winst.



## [8] Voorzieningen

x €1.000	Boekwaarde per 1 januari 2017	Ont- trekkingen	Dotatie	Vrijval	Boekwaarde per 31 december 2017
<b>Personeelsvoorzieningen</b>					
FLO	544	-77	35	0	502
Jubilea	2.895	-148	270		3.017
Langdurig zieken	896	-747	1.983		2.132
WW regulier en bovenwettelijk	1.776	-720	1.053	-686	1.423
Overig	564	-202		-23	339
<b>Reorganisatievoorziening</b>					
Reorganisatievoorziening	39	-19	2.500	-20	2.500
<b>Overige voorzieningen</b>					
Incidentele claims	2.680	-72	447	-328	2.727
Negatieve waarde deelneming	10.102		1.516	0	11.618
Verlieslatend contract	735	-436	0	0	299
	<b>20.231</b>	<b>-2.421</b>	<b>7.804</b>	<b>-1.057</b>	<b>24.557</b>

Er zijn geen voorzieningen die betrekking hebben op belastingen.

De looptijd van de verschillende voorzieningen is als volgt weer te geven:

x €1.000	< 1 jaar	> 1 jaar < 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Personeelsvoorzieningen	2.872	2.486	2.055	7.413
Reorganisatievoorziening	1.787	713	0	2.500
Overige voorzieningen	3.026	11.618	0	14.644
	<b>7.685</b>	<b>14.817</b>	<b>2.055</b>	<b>24.557</b>

Voor nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de voorzieningen in de geconsolideerde jaarrekening. De voorziening negatieve waarde deelneming is gevormd aangezien RET N.V. zich middels art 2:403 lid 1 sub b aansprakelijk heeft gesteld voor de verplichtingen RET Bus B.V.

## [9] Langlopende schulden

x €1.000	<b>31 dec 2017</b>	<b>31 dec 2016</b>
Overige schulden	8.336	11.705
	<b>8.336</b>	<b>11.705</b>

Overige schulden hebben betrekking op de vooruit ontvangen bijdrage voor de kapitaallasten uit hoofde van de investering CS-Zuidplein. Hiervan heeft € 3,4 miljoen betrekking op 2018 en is gerubriceerd als overlopende passiva. De resterende looptijd is korter dan 5 jaar. Het gehanteerde rentepercentage bedraagt 4,56 procent.

## [10] Kortlopende schulden

x €1.000	<u>31 dec 2017</u>	<u>31 dec 2016</u>
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	23.641	24.185
Schulden aan groepsmaatschappijen	2.256	8.929
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen	5	10
Belastingen en premies sociale verzekeringen	10.695	9.037
Onderhanden projecten	83.177	52.078
Overige schulden	5.490	4.797
Overlopende passiva	38.043	90.881
	<u>163.307</u>	<u>189.917</u>

De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan. In de post schulden aan groepsmaatschappijen is opgenomen een bedrag van circa € 2,0 miljoen aan rekening-courantverhouding met RET Bus B.V. en een bedrag van circa € 0,06 miljoen aan rekening-courantverhouding met RET Services B.V. Omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen.

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de kortlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening.

### **Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen**

Voor een specificatie wordt verwezen naar de toelichting op de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen in de geconsolideerde jaarrekening.

## Salarissen eigen personeel

In de post salarissen eigen personeel is begrepen de bezoldiging van (voormalig) statutair directeuren en commissarissen. Het beloningsbeleid voor de statutair directeur van RET N.V. is vastgesteld door de Algemene vergadering van Aandeelhouders en in overeenstemming met het beleidskader Verbonden Partijen. De beloning van de (voormalig) statutair directeur is weergegeven in de volgende tabel.

<b>x €1.000</b>	<b>Vaste en variabele beloningen</b>	<b>Beloningen betaalbaar op termijn</b>	<b>Totaal</b>
2017 (P. Peters, tot 1 juni 2017)	130	9	139
2017 (M. Unck, vanaf 1 juni 2017)	97	11	108
2016	283	18	301

Vanaf 1 juni 2017 heeft RET N.V. een nieuwe statutair directeur. De beloning voor de nieuwe bestuurder is vrijwillig gebaseerd op WNT-2. De bezoldiging van de bestuurder omvat periodiek betaalde en toegezegde beloningen, zoals salarissen, vakantiegeld en beloningen betaalbaar op termijn, zoals pensioenlasten, voor zover deze posten ten laste zijn gekomen van de vennootschap. De statutair directeur wordt beloond middels een vaste beloning. De statutair directeur heeft een regulier arbeidscontract voor één jaar (dat conform cao in het eerste kwartaal van 2018 is omgezet naar onbepaalde tijd) en valt onder de reguliere cao wat betreft de pensioenregeling.

In het overzicht zijn ook de toegekende beloningen aan de voormalig statutair directeur opgenomen. De beloning voor de voormalig bestuurder is bepaald op basis van een Peergroup, waarbij deze onder de mediaan moet liggen en de variabele beloning maximaal 15 procent van de vaste beloning bedraagt. Deze variabele beloning wordt gebaseerd op een aantal prestatiecriteria. De prestatiecriteria en de uiteindelijke hoogte van de variabele beloning worden voor het boekjaar besproken en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en vervolgens vastgesteld door de aandeelhouder. De vastgestelde prestatiecriteria voor 2017 zijn gebaseerd op het bedrijfsresultaat, de klanttevredenheid, de medewerkerstevredenheid, de productiviteit van Exploitatie en de overeenstemming op hoofdlijnen bieding busconcessie 2019-2034.

De gezamenlijke beloning van de commissarissen is weergegeven in de volgende tabel.

<b>x €1.000</b>	<b>Vaste en variabele beloningen</b>	<b>Beloningen betaalbaar op termijn</b>	<b>Totaal</b>
2017	88	0	88
2016	95	0	95

De beloning van de commissarissen bestaat uit een vaste vergoeding op jaarbasis voor zover deze posten ten laste zijn gekomen van de vennootschap. Er zijn in 2017 geen bijzondere vergoedingen verstrekt aan (voormalig) statutair directeuren en commissarissen.

De gemiddelde bezetting:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Exploitatie	1.325	1.334
Techniek	479	486
Financiën	73	93
Algemeen	109	94
Herplaatsing	1	0
Totaal gemiddeld FTE's RET N.V.	<u>1.987</u>	<u>2.007</u>

De medewerkers zijn overeenkomstig vorig jaar allen werkzaam in Nederland. In 2017 is een afdeling vanuit Financiën aan het organisatieonderdeel Algemeen toegevoegd.

### **Accountantskosten**

In het boekjaar in rekening gebrachte honoraria onafhankelijke externe accountant:

<b>x €1.000</b>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Onderzoek van de jaarrekening	167	150
Andere controle opdrachten	88	109
Adviesdiensten op fiscaal terrein	3	52
Overig	62	137
	<u>320</u>	<u>448</u>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. De kosten zijn verantwoord in het jaar waarin de diensten zijn geleverd.

## Overige gegevens



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Rotterdamse Elektrische Tram N.V.

---

### Verklaring over de jaarrekening 2017

---

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Rotterdamse Elektrische Tram N.V. een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

#### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 Rotterdamse Elektrische Tram N.V. te Rotterdam ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Rotterdamse Elektrische Tram N.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

---

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

5Y57QAHC3HDQ-245943069-50

---

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800,  
3009 AV Rotterdam  
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180283) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

### *Onafhankelijkheid*

Wij zijn onafhankelijk van Rotterdamse Elektrische Tram N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

---

### ***Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie***

---

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het directieverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het directieverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

---

### ***Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole***

---

#### ***Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening***

De directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden



waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

---

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 29 maart 2018  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel is getekend door M.G. Bergers RA



---

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 van Rotterdamse Elektrische Tram N.V.***

---

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### ***De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening***

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne



beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

## **Gebeurtenissen na balansdatum**

Door de vertraging van de ombouw van de Hoekse Lijn is een projectoverschrijding van maximaal € 90 miljoen ontstaan bij de gemeente Rotterdam. In februari 2018 is door de belanghebbenden, gemeente Rotterdam, MRDH en de RET overeenstemming bereikt over de dekking van de overschrijding. Voor de RET heeft dit tot gevolg dat zij een bedrag van maximaal € 27,5 miljoen zal betalen aan gemeente Rotterdam. Van dit bedrag wordt maximaal € 20 miljoen als dividend ten laste van het eigen vermogen uitgekeerd. Het restant wordt als vordering op de eerstvolgende concessiehouder opgenomen.

Hier staat tegenover dat de Railconcessie onder dezelfde condities met 4 jaar wordt verlengd.

Er zijn verder geen gebeurtenissen na balansdatum die aanpassing van de jaarrekening of vermelding in het jaarverslag vereisen.

Rotterdam, 29 maart 2018

Raad van Commissarissen

Bestuurder

Tineke Bahlmann  
Voorzitter

Maurice Unck  
Statutair directeur

Mirjam Nouwen  
Lid

Karin Bax  
Lid

Victor van der Chijs  
Lid

## Meerjarenoverzicht

	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal vervoerde personen (x 1.000.000)	171	163	158	153	150
Aantal reizigerskilometers (x 1.000.000)	871	807	794	758	730
Plaatskilometers (x 1.000.000)	5.335	5.235	5.274	5.405	4.604
Aantal voertuigen	552	547	532	550	567
Concernresultaat (x € 1.000.000)	4,7	5,1	6,6	9,8	10,9
Ebitda (x € 1.000.000)	8,3	6,0	0,2	25,1	24,5
Solvabiliteit	45,0%	40,8%	42,0%	37,0%	36,9%
Rentabiliteit totaal vermogen	2,9%	2,9%	3,8%	3,3%	3,8%
Current-ratio	1,6	1,6	1,8	1,7	1,7
Aantal FTE's	2.655	2.681	2.682	2.674	2.685
Gemiddeld ziekteverzuim	7,3%	6,9%	6,8%	7,1%	7,6%

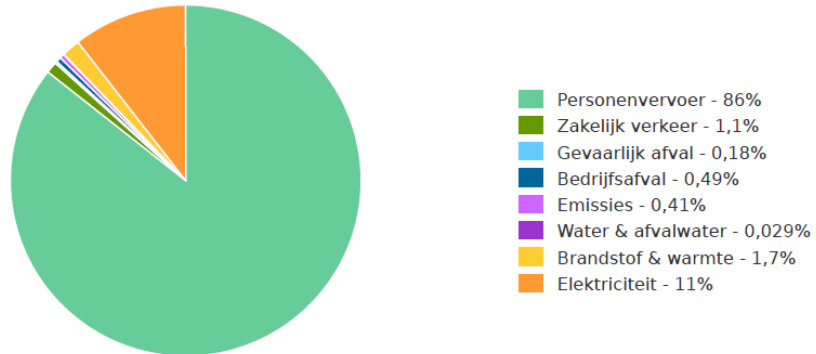
- EBITDA wordt berekend exclusief de mutatie van voorzieningen

## Bijlage Milieubarometer

### ▼ Uitleg

Deze grafiek toont de verdeling van de milieubelasting over de thema's. Hoe groter het aandeel in de cirkel, hoe meer dit thema bijdraagt aan de totale milieubelasting van het bedrijf.

Taartdiagram milieumeter 2017

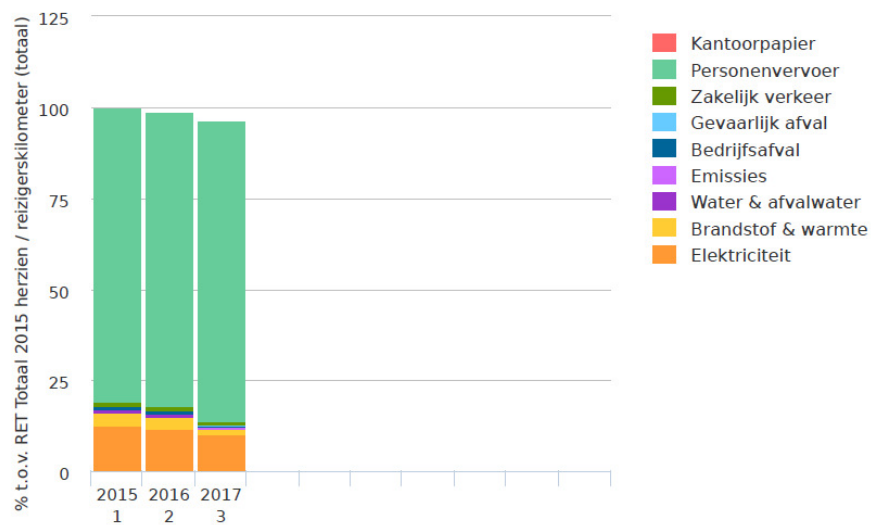


### ▼ Uitleg

Deze grafiek toont de verdeling van de milieubelasting over de thema's. De berekende milieuscore is de som van milieuschade zoals fijn stof, verzuring en het broeikaseffect. De milieubelasting van het referentiejaar (meestal het eerste jaar) is daarbij op 100% gesteld.

Deze grafiek is berekend per Eenheden zodat de uitkomst minder afhankelijk is van de bedrijfsgrootte en beter vergelijkbaar is met vorige jaren en/of andere bedrijven.

Meerjarengrafiek milieumeter per reizigerskilometer (totaal)



1 2015 herzien 2 2016 3 2017

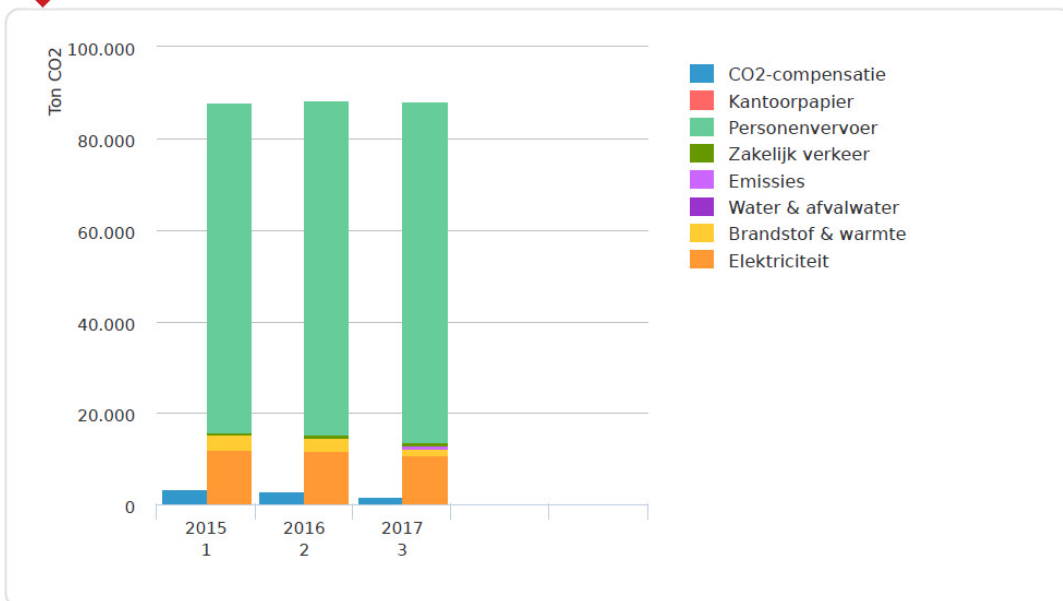
## Bijlage Milieubarometer (vervolg)

### ▼ Uitleg

Deze grafiek is een grafische weergave van de CO2-footprint in ton CO2 per jaar. Hoe groter een thema in deze grafiek, des te groter is de bijdrage van dat thema aan de uitstoot van broeikasgassen. Aan afval zijn geen CO2-cijfers toegekend.

Indien de CO2-uitstoot gecompenseerd wordt, is de hoeveelheid CO2-compensatie weergegeven in de blauwe kolom.

### Meerjarengrafiek CO2



1 2015 herzien 2 2016 3 2017