

connexion holding
jaarverslag 2003

Profiel van de onderneming

Connexxion brengt mensen bij elkaar door het verlenen van diensten op het gebied van openbaar en besloten collectief personenvervoer.

Connexxion verricht deze vervoersdiensten op basis van contracten met opdrachtgevers die veelal overheids- of semi-overheidslichamen zijn, maar ook met private partijen. Connexxion wil een betrouwbare businesspartner zijn voor haar opdrachtgevers, die continuïteit van haar dienstverlening waarborgt. Daarvoor zijn investeringen noodzakelijk welke alleen gefinancierd kunnen worden middels een voldoende positief bedrijfsresultaat.

Connexxion is bovendien actief in een aantal aan personenvervoer gerelateerde activiteiten. De belangrijkste daarvan betreft een landelijk netwerk van vestigingen en werkplaatsen voor onderhoud en schadeherstel van bussen en andere bedrijfsvoertuigen.

Connexxion wil mensen mobiel maken en houden. Mobiel maken door het aanbieden van effectieve oplossingen voor personenmobiliteit met een gunstige prijs-kwaliteitverhouding aan opdrachtgevers. Mobiel houden doordat de uiteindelijke gebruiker, de reiziger, tevreden is met de geboden kwaliteit van de dienstverlening en daarvan in toenemende mate blijft gebruikmaken.

Connexxion is een toonaangevende onderneming op haar gebied met vooraanstaande marktposities in Nederland. Connexxion streeft naar behoud van marktleiderschap en op termijn naar uitbreiding van haar activiteiten naar andere marktsegmenten en geografische markten.

Connexxion wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor mensen die met plezier bij de onderneming werken.

Connexxion is een structuurvennootschap, waarvan alle aandelen in handen zijn van de Staat der Nederlanden.

In 2003 behaalde Connexxion met 15.383 medewerkers een omzet van € 948 miljoen en een bedrijfsresultaat van € 33 miljoen, bij een investeringsniveau van € 97 miljoen.

Kerncijfers

Bedragen in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld.

	2003	2002*	2001*	2000*	1999
Balans					
Balanstotaal	632	591	604	657	686
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	437	411	409	466	534
Groepsvermogen	242	219	229	249	255
Winst-en-verliesrekening					
Omzet	948	945	910	905	860
Bedrijfslasten	915	948	937	879	796
als % van de omzet	96,6%	100,3%	103,0%	97,1%	92,6%
Lonen, salarissen en sociale lasten	493	501	471	455	436
als % van de omzet	52,0%	53,0%	51,8%	50,3%	50,7%
Bedrijfsresultaat	33	-3	-27	26	64
als % van de omzet	3,4%	-0,3%	-3,0%	2,9%	7,4%
Nettoresultaat	21	-6	-20	9	38
als % van de omzet	2,2%	-0,6%	-2,2%	1,0%	4,4%
Financiële positie					
EBITDA	87	47	24	82	120
Kasstroom uit operationele activiteiten	117	9	4	67	41
(Des)investeringen	-97	-51	1	-67	-51
Financieringstekort/-overschot	20	-42	5	0	-10
Ratio's					
Solvabiliteit op basis van groepsvermogen	38,3%	37,1%	37,9%	37,9%	37,1%
Bedrijfsresultaat/GGV	7,5%	-0,7%	-6,6%	5,6%	11,9%
Rentedekningsverhouding	9,6	-0,4	-4,4	3,6	7,4
Aantal medewerkers					
Aantal medewerkers (ultimo)	15.383	15.259	**	**	**
Aantal medewerkers (gemiddeld fte)	12.451	12.786	12.706	12.739	12.879
Aantal indirecte medewerkers (gemiddeld fte)	1.469	1.662	2.150	2.299	2.082
% indirect van totaal aantal medewerkers	11,8%	13,0%	16,9%	18,0%	16,2%

* Als gevolg van de nieuwe richtlijnen zijn de buitengewone baten en lasten verantwoord onder de bedrijfslasten. In verband met deze herrubricering zijn de vergelijkende cijfers dienovereenkomstig aangepast.

** Gegevens zijn niet beschikbaar

Organen van de vennootschap

Raad van Commissarissen

drs. J.W. Berghuis, voorzitter
prof. dr. A.H.M.C. Walravens, vice-voorzitter
(tot 2 mei 2003)
ir. K.J. Noordzij MBA, vice-voorzitter (vanaf 2 mei 2003)
dr. ir. G. Blom, secretaris
J. den Hoed RA
drs. R. Pieterse (vanaf 12 december 2003)
dr. R.L. Vreeman
mr. N.J. Westdijk (vanaf 1 augustus 2003)

Groepsdirectie

mr. N.J. Westdijk, voorzitter (tot 1 augustus 2003)
P.J.Ph. Kortenhorst, voorzitter (vanaf 1 augustus 2003)
R. van Holten, vice-voorzitter
C. Anker

Naast de Raad van Commissarissen en de Groepsdirectie heeft de onderneming een Directieraad, een Groepsraad en een Centrale Ondernemingsraad. (*Leden Directieraad)

Ultimo 2003 bestond de Groepsraad uit de volgende personen:

Connexion Openbaar Vervoer NV

J. Bakker
R.J.M. Bruns
ing. H.H. Dijkstra
J. Helfrich
ing. A. Jacobi
mr. K.J. van Oijen
C.J. Stam
ir. R.T. Waterreus

Regiodirecteur
Regiodirecteur
Regiodirecteur
Regiodirecteur
Manager Tenderteam
Regiodirecteur
Regiodirecteur
Regiodirecteur

Connexion Taxi Services BV

J.W. van de Wetering *
drs. F.I.G. Janssen
B. Schep
T. Vegter

Directeur
Manager Operations
Controller
Manager Tenderteam

Connexion Tours BV

A.J.J. Hodes *
ing. P. de Boer
ing. P. van Pelt

Directeur Connexion Tours
Manager Connexion Water
Adjunct-directeur Connexion Tours

Connexion New Business BV

ir. G.C.N. Eikelboom

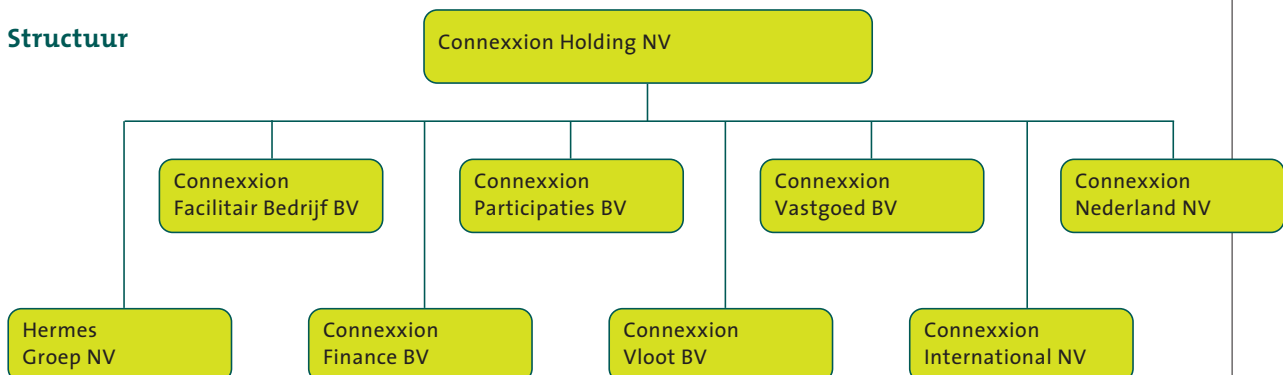
Directeur Connexion New Business & Corporate Development

Hermes Groep NV

drs. W.T.J. Zuidema
H.L.H. op den Camp
J.M. van Hout

Algemeen Directeur
Directeur Financiën & Beheer
Directeur Operations

Structuur



Organen van de vennootschap

Techno Service Nederland NV

ing. J.F.M. Al *
W.R. Middelaar

Algemeen Directeur
Directeur Finance & Control

Connexion Vloot BV

P.H. Kremer RA

Directeur a.i.

Connexion Vastgoed BV

ir. H.C. van den Berg

Directeur

Connexion Facilitair Bedrijf BV

W. Hetebrij

Directeur

Connexion Holding NV

drs. J. ten Brink
drs. P.A.M. van der Heijdt RA RC
ing. C.W.A. Lely
drs. H.J.E. Modderman
drs. H. van Popering RC *
C.G. Sleddering
mr. D.J. Slijper
ir. H.C.C.M. Verschuuren
ir. A. Verveld RC
mr. drs. P.P. Witte *

Directeur Marketing en Verkoop
Manager Internal Audit Dienst
Directeur Public Affairs
Directeur Service- & Kenniscentrum vervoer
Directeur Finance & Control
Directeur Corporate Communicatie
Directeur Juridische zaken & Risk Management
Directeur ICT
Concern Controller
Directeur HRM

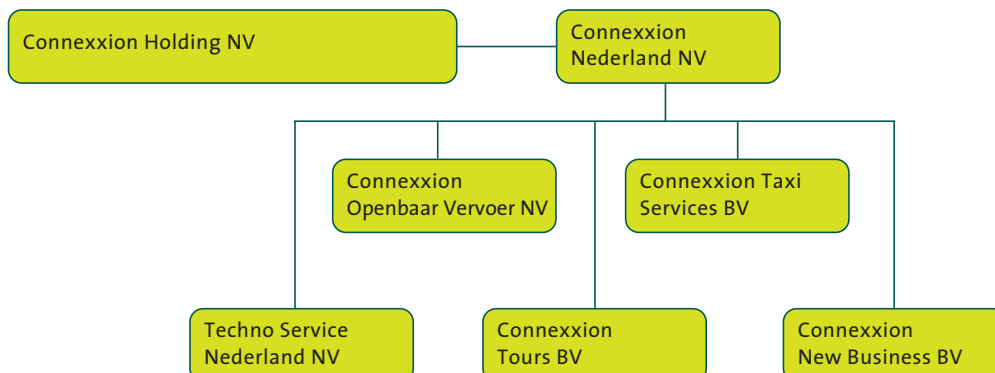
De Centrale Ondernemingsraad bestond ultimo 2003 uit de volgende leden:

A.T.M. Roording
B. Schaafsma
A. van Tol

A. van Huystee

H. Abdoelkariem
H. Flietstra
R. Haggenburg
D. Knutzen
B. Leenards
P. Mooren
J. Rozema
W.J. Schuldenberg
J. van der Velde
A.J. Wayenberg
J. Wijers

Techno Service Nederland NV, voorzitter
Connexion Tours BV, plaatsvervangend voorzitter
Connexion Openbaar Vervoer NV,
secretaris
Connexion Taxi Services BV,
plaatsvervangend secretaris
Techno Service Nederland NV
Connexion Openbaar Vervoer NV
Connexion Taxi Services BV
Connexion Openbaar Vervoer NV
Connexion Openbaar Vervoer NV
Connexion Taxi Services BV
Hermes Groep NV
Connexion Taxi Services BV
Hermes Groep NV
Connexion Tours BV
Connexion Openbaar Vervoer NV



Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft op 2 april 2004 de door de Groepsdirectie opgemaakte jaarrekening van Connexxion Holding N.V. over het boekjaar 2003 vastgesteld. Het bedrijfsresultaat komt uit op € 32,7 miljoen en het nettoresultaat op € 21,2 miljoen.

De accountantsverklaring is opgenomen op pagina 55 van dit jaarverslag. In overeenstemming met artikel 32 van de Statuten stellen wij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de door de Groepsdirectie opgemaakte en door ons vastgestelde jaarrekening 2003 goed te keuren en het vennootschappelijk resultaat over het boekjaar 2003 overeenkomstig het voorstel van de Groepsdirectie voor een bedrag van € 6,3 miljoen uit te keren als dividend, voor een bedrag van € 11,8 miljoen ten gunste te brengen van de overige reserves, en voor € 3,1 miljoen toe te voegen aan de wettelijke en niet vrij uitkeerbare reserves. De Raad van Commissarissen verzoekt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om terzake het boekjaar 2003 décharge te verlenen aan de Groepsdirectie voor het gevoerde beheer en aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht.

De Raad van Commissarissen stelt met voldoening vast dat de onderneming de stijgende lijn, die al in 2002 was ingezet, heeft weten te handhaven. De structurele versterking van de concurrentiekracht van Connexxion, de resultaatgerichtheid en het aangescherpte kostenbewustzijn hebben een kenbaar positief effect gehad op de organisatie en de resultaten.

In het verslagjaar hebben zich wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Groepsdirectie. Per 1 augustus 2003 trad de heer mr. N.J. Westdijk terug als president-directeur. Ingaande dezelfde datum is de heer P.J.Ph. Kortenhorst binnen de Groepsdirectie benoemd tot voorzitter van de Groepsdirectie. Per dezelfde datum werd de heer R. van Holten benoemd tot vice-voorzitter.

De heer C. Anker heeft op eigen verzoek de vennootschap aan het einde van het verslagjaar verlaten.

De Raad van Commissarissen heeft grote waardering voor de bereidheid van de heer Westdijk om de taak van president-directeur op zeer korte termijn op zich te nemen en de wijze waarop hij in beperkte tijd ingrijpende, positieve veranderingen heeft weten te bewerkstelligen. Het is verheugend dat de heer Westdijk bereid bleek om wederom zitting te nemen in de Raad van Commissarissen.

Ook gaat veel dank uit naar de heer Anker voor diens jarenlange bijdrage aan de vennootschap.

De Raad van Commissarissen is zes keer met de Groepsdirectie in vergadering bijeengekomen. Daarnaast heeft veelvuldig contact plaatsgehad tussen de Groepsdirectie en de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen en tussen deze laatsten en de overige leden van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen heeft vier keer buiten aanwezigheid van de Groepsdirectie vergaderd, waarbij onder meer het eigen functioneren en dat van de Groepsdirectie werd besproken.

Daarbuiten zijn er nog veelvuldig individuele en informele contacten geweest met diverse geledingen van de organisatie. De Raad van Commissarissen hecht grote waarde aan de contacten met de Centrale Ondernemingsraad. De leden van de Raad van Commissarissen woonden bij toerbeurt de overlegvergaderingen van de Centrale Ondernemingsraad bij.

De belangrijkste onderwerpen waaraan in de discussies de nodige aandacht is besteed waren de strategie van de onderneming, de effecten en wijze van aanbesteden in het openbaar vervoer, organisatorische verbeteringen en financiële resultaten, maar evenzeer profiel en samenstelling van de Groepsdirectie en van de eigen Raad en het onderwerp corporate governance.

Hoewel de code Tabaksblad niet van toepassing is op niet-beursgenoteerde ondernemingen, neemt Connexion deze code tot het uitgangspunt voor de inrichting van haar Corporate Governance Code.

Gedurende 2004 zal worden onderzocht hoe hieraan praktische invulling kan worden gegeven.

In de loop van het verslagjaar 2003 heeft de Raad van Commissarissen een aangepast Directiereglement goedgekeurd en, in het licht van naderende vacatures en met het oog op een evenwichtige samenstelling, een nieuwe profielschets voor de Raad van Commissarissen opgesteld.

De Auditcommissie is gedurende het verslagjaar vier keer bijeengekomen. Naast de ontwikkeling van de resultaten heeft de Auditcommissie zich onder meer geïnformeerd over de effecten van mogelijke toepassing van wijzigende accounting standaarden. De heer drs. R. Pieterse, benoemd in de Raad van Commissarissen per 12 december 2003, is tot de Audit commissie toetreden.

Gezien de mutaties in de samenstelling van de Groepsdirectie heeft ook de Selectie- en Benoemingscommissie alsmede de Remuneratiecommissie veelvuldig tussentijds overlegd.

De heer prof. dr. A.H.M.C. Walravens is op 2 mei 2003 wegens het bereiken van de maximale termijn afgetreden. De heer mr. N.J. Westdijk is teruggekeerd in de Raad per 1 augustus 2003 en de heer drs. R. Pieterse is per 12 december 2003 benoemd. Daarmee is in alle vacatures binnen de Raad voorzien.

In het verslagjaar 2004 zullen volgens rooster van aftreden de heren drs. J.W. Berghuis en dr. ir. G. Blom aftreden. Beide heren zijn niet herkiesbaar. De heer ir. K.J. Noordzij MBA heeft besloten om in verband met zijn benoeming tot voorzitter van de Hoofddirectie van PGGM al zijn commissariaten neer te leggen. De heer ir. K.J. Noordzij MBA zal derhalve op de komende jaarvergadering 2004 aftreden.

Hilversum, 2 april 2004

Voorwoord

In het jaarverslag over 2002 werd al aangegeven, dat de jaren 2003 en 2004 van groot belang werden geacht voor de verdere ontwikkeling van Connexxion met name wat betreft het openbaar vervoer. Connexxion heeft zich in het boekjaar 2003 verder hersteld en heeft het eerste cruciale omslagjaar goed afgesloten. Ondanks de lastige marktomstandigheden is een fors beter resultaat gerealiseerd bij een fractioneel stijgende omzet. De in 2002 ingezette verbetering van de concurrentiekracht heeft ook in 2003 fors bijgedragen aan het resultaat. Na twee jaar van verlies heeft de onderneming, zoals verwacht, 2003 met een positief resultaat kunnen afsluiten. Connexxion verwacht dit resultaat in 2004 tenminste te kunnen evenaren. De groepsdirectie heeft in 2003 afscheid genomen van twee collega's. Zij heeft grote waardering voor het werk van de heer Westdijk als president-directeur en de wijze waarop hij in beperkte tijd ingrijpende, positieve veranderingen heeft weten te bewerkstelligen. Tevens is de groepsdirectie veel dank verschuldigd aan de heer Anker voor diens jarenlange bijdrage aan de vennootschap.

Connexxion opereert primair op de markt van collectief personenvervoer, zowel openbaar als besloten vervoer. Op deze markt wil Connexxion zich blijven positioneren als toonaangevende aannemer van collectief personenvervoer door de leidende marktposities van haar divisies te behouden en waar mogelijk uit te breiden. Het neerzetten van Connexxion als 'aannemer' reflecteert de erkenning van de leidende rol van onze opdrachtgever bij het bepalen van het vervoersaanbod, met name in het openbaar vervoer. Connexxion zal de opdrachtgevers adviseren en van de benodigde informatie voorzien, zodat zij het best mogelijke bestek kunnen opstellen. Na openbare of onderhandse gunning zal Connexxion als goed aannemer, met kwalitatief hoogwaardig

personeel en materieel, het contract zodanig uitvoeren dat zowel de opdrachtgevers als de uiteindelijke klant – de reizigers – tevreden zijn met de dienstverlening. Uitgangspunt daarbij is een constructieve, zakelijke partnershiprelatie met de opdrachtgevers, rekening houdend met hun vaak publieke verantwoordelijkheid.

Connexxion is actief op een dynamische markt met een grote maatschappelijke relevantie. Als marktleider voelt Connexxion het als een plicht om zich pro-actief op te stellen en een bijdrage te leveren aan de discussie over de ontwikkeling van de mobiliteit in Nederland. Een aantal thema's kwam daarbij in 2003 nadrukkelijk aan de orde.

Verstopte toevoerwegen naar economische centra vormen een serieuze bedreiging voor de economische groei in Nederland. Daarbij kan de keuze tussen eigen vervoer en collectief openbaar vervoer een belangrijke rol spelen. Een keuze die niet alleen wordt bepaald door reistijd maar vooral ook door de mate van betrouwbaarheid. Het openbaar vervoer kan alleen dan een acceptabel alternatief voor de automobilist zijn, als hij kan rekenen op betrouwbare vertrek- en aankomsttijden.

Wil het openbaar vervoer de reiziger dus een serieus alternatief bieden, dan is het nodig om te investeren in de infrastructuur voor openbaar vervoer rondom en naar die economische centra. Een gezamenlijke aanpak van concessieverleners en Connexxion is daarvoor noodzakelijk. Dat

Verslag van de groepsdirectie

succes geen utopie is, blijkt uit de resultaten van onder meer de Zuidtangent. Samen met onze concessieverleners is daar een vervoersaanbod gerealiseerd op basis van een vrije businfrastructuur gecombineerd met een hoogwaardig OV-product. In 2003 heeft dit geleid tot een reizigersgroei van 20%. Connexxion zal daarnaast initiatieven blijven nemen op het gebied van professionele reisinformatie en nieuwe kaarttechnologie.

Connexxion overlegt regelmatig met regionale bestuurders, belangenorganisaties, politici en ministeries over de manier waarop reizigers een kwalitatief hoogwaardig alternatief kan worden geboden in de mobiliteitskeuze. Dat gebeurde bijvoorbeeld op 24 november 2003 tijdens het Connexxion Forum, waarbij vertegenwoordigers van alle betrokken partijen hebben gesproken over een nieuwe mobiliteitsmarkt.

Belangrijke conclusie uit dit Forum is dat de mobiliteitsmarkt in Nederland als één geheel moet worden gezien. Segmentatie naar auto, trein, fiets of bus maakt denken over mobiliteit alleen maar verwarrend. De veranderende rol van de overheid speelt daarbij een grote rol. Die overheid gaat de verkeers- en vervoersmarkt in regelgevende zin zodanig inrichten dat de spelers op die markt in een onderlinge interactie tot goede oplossingen komen voor een efficiënter gebruik van de infrastructuur.

Niet alleen de sociale veiligheid, maar ook de veiligheid op de weg en de werkplek vragen nadrukkelijk aandacht van alle medewerkers in onze onderneming. Ook in 2003 is Connexxion geconfronteerd met ernstige en trieste incidenten. Het veiligheidsbeleid wordt aangescherpt. Het is een opgave aan de gehele onderneming om het integrale veiligheidsbeleid centraal te stellen bij de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden.

Hoewel Connexxion actief is op een beperkt deel van de personenvervoersmarkt, is zij zich ervan bewust dat als gevolg van haar omvang, de dienstverlening zeer zichtbaar is in de hele samenleving. Daarom wil zij ook als onderneming doorlopend verantwoording afleggen over de wijze van ondernemen. Niet alleen als aanbieder van vervoersoplossingen, maar ook als verantwoord ondernemer. Dat houdt onder meer in: verantwoording afleggen over het ondernemingsbestuur, milieubelasting en veiligheid. Hoewel de code Tabaksblad niet van toepassing is op niet-beursgenoteerde ondernemingen, vormt het voor Connexxion het uitgangspunt van een in te richten Corporate Governance Code. In 2004 zal gewerkt worden aan een praktische invulling daarvan in de onderneming. Wat betreft milieubelasting en veiligheid zal gestreefd worden naar certificering.

Ook in 2004 zal Connexxion zich blijven inzetten om haar rol als marktleider inhoud te geven en daarmee een positieve bijdrage te leveren aan een goed, verantwoord en kwalitatief hoogwaardig vervoersproduct in de Nederlandse samenleving.

Financiën

De financiële uitkomsten zijn in 2003 sterk verbeterd ten opzichte van voorafgaande jaren. In 2002 was reeds sprake van een sterke verbetering. De verbetering in 2003 is met name het gevolg van de voortzetting van een betere beheersing van de kosten. Bij een fractioneel hogere omzet kwam het bedrijfsresultaat uit op € 32,7 miljoen (2002: -/- € 3,3 miljoen) en het groepsresultaat op € 22,3 miljoen (2002: -/- € 4,7 miljoen). Door wijziging in regelgeving is de rubriek buitengewone baten en lasten in het verslag van 2003 vervallen. De cijfers van 2002 zijn ter vergelijking met 2003 hierdoor geherubriceerd. Het nettoresultaat is dit jaar, na twee jaren van verlies, € 21,2 miljoen positief.

Omzet en resultaten

De geconsolideerde omzet steeg fractioneel in 2003 met 0,3% tot € 948,1 miljoen (2002: € 945,3 miljoen). De fractionele stijging is een resultante van een licht dalende omzet in openbaar vervoer, een belangrijke stijging bij de divisie Connexxion Taxi Services, een vrijwel gelijkblijvende omzet bij Connexxion Tours en Techno Service Nederland en van een aanzienlijke daling bij de overige groepsactiviteiten.

De totale bedrijfslasten daalden met 3,5 % tot € 915,5 miljoen (2002: € 948,6 miljoen). Deze daling is toe te schrijven aan het grotendeels wegvallen van de reorganisatiekosten, een duidelijke daling in de overige bedrijfskosten met 7,7%, een fractionele daling van de personeelslasten met 1,5% als gevolg van een daling van het personeelsbestand met 200 fte-medewerkers en een lichte stijging van de inkoopwaarde met 5,2% als gevolg van het meer uitbesteed werk bij de divisie Connexxion Taxi Services.

Het bedrijfsresultaat verbeterde fors tot € 32,7 miljoen (2002: -/- € 3,3 miljoen). Op deze wijze is na een verbetering in 2002 de opgaande lijn verder doorgetrokken in 2003. De winstmarge op de omzet (ROS) is verbeterd tot 3,4% (2002: -/- 0,3%). De doelstelling voor de winstmarge op de omzet van 4% is hierdoor nog niet behaald. Uit dien hoofde is Connexxion nog niet geheel tevreden met het behaalde resultaat.

De netto-interestlast daalde fors met € 4,2 miljoen tot € 3,4 miljoen. Dit is met name gerealiseerd vanwege de herfinanciering in 2002, waardoor in 2003 voor het grootste deel van de leningportefeuille een lager rentepercentage is gaan gelden. Daarnaast is in 2002 voor deze herfinanciering een boeterente betaald.

Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen kwam daarmee uit op € 29,3 miljoen (2002: -/- € 10,9 miljoen). Mede dankzij een aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen bedroeg het groepsresultaat € 22,3 miljoen (2002: -/- € 4,7 miljoen).

Verslag van de groepsdirectie

Na resultaat derden eindigde het nettoresultaat over 2003 op € 21,2 miljoen (2002: € -/ - 5,8 miljoen). Dit betekent een forse verbetering van het nettoresultaat.

Balans

Het geïnvesteerd vermogen is per ultimo 2003 gestegen tot € 446,2 miljoen (2002: € 428,5 miljoen). De stijging is toe te schrijven aan de opgenomen middelen uit hoofde van de in 2003 verkregen kredietfaciliteiten. Met name de vaste activa stegen, hetgeen voornamelijk is te verklaren door grote investeringen in rollend materieel. Het rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen is gestegen tot 7,5% (2002: -/ - 0,7%). Ondanks het feit dat deze toename bevredigend te noemen is, is onze lange termijn doelstelling van 10% hiermee nog niet behaald. Door verdere verbetering van de bezettingsgraad van zowel gebouwen als materieel moet de omloopsnelheid van het vermogen toenemen. Door centralisatie van onze vloot en vastgoed wordt tevens een betere benutting nagestreefd.

Het groepsvermogen is gestegen tot € 242,0 miljoen (2002: € 219,3 miljoen) als gevolg van de nettowinst en een duidelijke toename in het belang derden. Het groepsvermogen bedraagt een solide 54,2% van het geïnvesteerd vermogen en 38,3% van het totale vermogen van € 632,1 miljoen. De voorzieningen dalen als gevolg van de per saldo hogere onttrekkingen c.q. vrijvallen. Ook in 2003 heeft Connexxion een deel gefinancierd; echter niet zo omvangrijk als in 2002. In het lopende verslagjaar stegen de langlopende schulden tot € 140,7 miljoen (2002: € 120,1 miljoen).

Cashflow en investeringen

In 2003 genereerde Connexxion een EBITDA van € 87,5 miljoen (2002: € 46,6 miljoen). Deze was nagenoeg toereikend voor de financiering van de investeringsactiviteiten van € 96,7 miljoen. De hoge onttrekkingen uit de voorzieningen voor reorganisaties, welke met name gevormd zijn in 2001 en 2002, leiden tot een aanzienlijke cash outflow in 2003 van € 28,8 miljoen. Per saldo stegen de liquide middelen per ultimo 2003 met € 37,3 miljoen tot € 79,5 miljoen.

De investeringen betroffen vooral rollend materieel. In totaal werden 357 nieuwe bussen en 1.198 nieuwe taxibussen in gebruik genomen in het verslagjaar. De gemiddelde leeftijd van de vloot van bussen is 7,3 jaar (2002: 8,6 jaar) en van taxibussen 2,5 jaar (2002: 4,2 jaar). De desinvesteringen betroffen hoofdzakelijk rollend materieel en vastgoed.

Groepsmaatschappijen

Connexxion Openbaar Vervoer

Connexxion Openbaar Vervoer omvat de openbaar vervoersdiensten die onder de merknaam Connexxion worden aangeboden in de Nederlandse markt. In het bussegment is Connexxion de grootste speler op de markt. Het hoofdkantoor is gevestigd te Hilversum. Connexxion Openbaar Vervoer vervoert 1.000.000 reizigers per dag. De operaties worden uitgevoerd vanuit 70 stallingen, verdeeld over 6 regio's. Connexxion Openbaar Vervoer beschikt over een vloot van 2.565 bussen, 27 trams en 2 treinstellen voor stads- en streekvervoer.

De omzet van Connexxion Openbaar Vervoer in 2003 bedroeg € 566,1 miljoen, een fractionele daling ten opzichte van het voorgaande jaar. De tariefstijging in 2003 was onvoldoende om de daling van de reizigersopbrengsten ongedaan te maken. Door maatregelen die gericht waren op efficiencyverbetering daalden de kosten in absolute zin echter sterker dan de omzet.

Het jaar 2003 is wederom een uitdagend jaar geweest voor Connexxion Openbaar Vervoer. Het jaar is aangevangen zonder de in 2002 verloren concessies Drechtsteden-Alblasserwaard-Vijfheerenlanden en BRU Noordwest. De markt blijft gekenmerkt door een scherpe slag om de aanbestede concessies, tegen de achtergrond van verdere overheidsbezuinigingen op het openbaar vervoer.

Ondanks de bezuinigingen werkt Connexxion er hard aan om de kwaliteit van het geboden product te verbeteren op basis van de goede inzichten die wij hebben in de wensen van de reiziger. Met deze inzichten kan Connexxion ook haar concessieverleners bijstaan om tot de beste oplossingen voor het openbaar vervoer te komen. Het aanbieden van dynamische reizigersinformatie is steeds meer gemeengoed geworden. Een proef met een SMS-service voldeed echter niet aan de verwachtingen van de reiziger en werd daarom stopgezet. Met de provincie Zuid-Holland is overleg gevoerd en wordt met ingang van 5 januari 2004 'gratis' openbaar vervoer aangeboden tussen Leiden en Den Haag. Om het openbaar vervoer toegankelijker te maken, wordt in Almere een 'open-instap-beleid' doorgevoerd waarbij de reiziger niet persé aan de voorzijde bij de bestuurder hoeft in te stappen. Ook het hoogfrequent rijden van onze bussen draagt bij aan de toegankelijkheid.

De Zuidtangent, de vrije busbaan tussen Amsterdam-Zuidoost en Haarlem, kende een verdere reizigersgroei van 20%, exclusief de Floriade. Connexxion Openbaar Vervoer heeft in 2003 op een aantal plaatsen goede ervaringen opgedaan met zogenaamde gemakkaartjes die in de bus verkocht werden tegen een vast tarief, onafhankelijk van de te rijden afstand. De dienstverlening aan onze reiziger kan verder verbeteren onder invloed van het programma 'Samen met de bus' dat aan het einde van dit jaar is gestart. Hiermee wil Connexxion Openbaar Vervoer een aantal reisregels onder de aandacht van onze reizigers brengen, waarmee hun reis gemakkelijker, sneller en veiliger kan verlopen. Het grote belang dat Connexxion hecht aan de reiziger is in 2003 ook gebleken uit een vernieuwde nationale campagne om zoveel mogelijk reizigers tijdig en volledig te informeren over de nieuwe dienstregelingen aan het einde van het jaar.

Connexxion Openbaar Vervoer heeft geparticipeerd in 7 aanbestedingen, die zij op één na wist te winnen. De 6 gewonnen aanbestedingen betroffen concessies die in handen van Connexxion waren. De concessie die niet aan Connexxion werd gegund, Groningen, betrof het gebied waar Connexxion niet actief is als vervoerder. In al haar aanbestedingen offreert Connexxion tegen een zo scherp mogelijk tarief, met behoud van een gezond rendement op het geïnvesteerde vermogen.

In 2003 is in een aantal concessieaanbestedingen juridische procedures gevoerd. De oorzaak van deze procedures was doorgaans gelegen in onduidelijkheden van de Wet Personenvervoer 2000. Een aantal onduidelijkheden zal door wetgeving worden gerepareerd, een aantal andere onderwerpen wordt aan de rechtspraak en aan de vervoerspraktijk overgelaten.

Een aantal concessieverleners heeft in 2003 voor het eerst een aanbesteding van een concessie in haar vervoergebied uitgeschreven. Er kan geconstateerd worden dat tussen concessieverleners grote verschillen bestaan in de wijze waarop vorm wordt gegeven aan de inrichting van de openbaarvervoersfunctie. Sommige concessieverleners laten veel ruimte aan de vervoerder om haar vervoersplan in te richten; andere concessieverleners trekken het ontwikkelen van vervoersplannen meer naar zichzelf toe. Connexxion is van mening dat zij door haar kennis van de reiziger en haar vervoerkundige kennis toegevoegde waarde voor haar concessieverleners kan leveren bij het ontwikkelen van vervoersplannen. Tevens is Connexxion in staat, gezien haar zeer omvangrijke vloot van grote en kleine (taxi)bussen, een gedifferentieerde productmix in te zetten en daarmee een grotere vervoersprestatie te leveren. Ten behoeve van de totale vervoersprestatie is het daarom van belang dat Connexxion de concessieverleners in staat stelt een mix van groot- en kleinschalig vervoer aan te bieden aan de burgers.

Het openbaar vervoer in Nederland wordt in belangrijke mate gefinancierd door overheidsbijdragen. De daartoe beschikbare budgetten staan al langere tijd onder druk en zullen, naar verwachting, ook de komende jaren verder dalen. Hierdoor is een aanzienlijke efficiencyverbetering binnen ons bedrijf gestimuleerd, met – grosso modo – behoud van het serviceniveau aan de reizigers. Voortgaande overheidsbezuinigingen zullen echter zonder twijfel een verschraving van het openbaarvervoersaanbod tot gevolg hebben, vooral in de minder dichtbevolkte gebieden. Deze verschraving van het aanbod zal noodzakelijk zijn om de winstgevendheid van de onderneming voldoende op peil te houden en om te kunnen blijven investeren in nieuw materieel en verbeterde dienstverlening. Indien dit scenario zich ontvouwt, zal Connexxion zich ervoor inzetten de concessieverleners zodanig te steunen en te adviseren dat zij de beste keuzes kunnen maken. Een verschraving van het openbaarvervoersaanbod impliceert immers het risico van een afname van het aantal reizigers. Daarmee wordt de sociale functie van het openbaar vervoer aangetast. Een brede maatschappelijke discussie over die sociale functie is daarom wenselijk.

Mede in verband met het voorstaande is een spoedige invoering van de OV-chipkaart zeer gewenst. De OV-chipkaart zal ervoor zorgen dat het openbaarvervoersaanbod voor onze reizigers aantrekkelijker wordt, doordat reizigers met één kaart door de gehele keten van openbaar vervoer kunnen reizen en lage drempels ervaren bij het overstappen tussen verschillende vervoersmodaliteiten. Daarnaast draagt de OV-chipkaart bij aan de afstemming van vraag en aanbod waardoor Connexxion bedrijfsmatiger kan werken en verrekking van opbrengsten tussen vervoerders eerlijker kan plaatsvinden. De introductie van de OV-chipkaart zal intern consequenties hebben voor de wijze waarop onze werkprocessen en onze systemen zijn ingericht. Connexxion heeft een projectorganisatie ingericht die als opdracht heeft de transitie naar de OV-chipkaart te begeleiden. Om de landelijke uitrol van de chipkaart in Nederland mogelijk te maken, heeft Connexxion OV zich met 4 andere openbaarvervoersbedrijven verenigd in Translink Systems. Ten behoeve van de introductie van de OV-chipkaart in Nederland heeft de onderneming overeenstemming bereikt met de betrokken overheden in de Hoeksche Waard en Voorne-Putten. Deze introductie sluit aan op plannen van RET en NS die eveneens in de regio Rotterdam zullen starten. In Mobis-verband voert Connexxion nog overleg met het Rijk over de financiële aspecten van de invoering van de OV-chipkaart.

Connexxion Openbaar Vervoer is het fusieproduct van vele, voorheen zelfstandige lokale en regionale busbedrijven, ieder met eigen culturen en systemen. In 2001 was al gestart met een ambitieus programma om de belangrijkste bedrijfsprocessen te stroomlijnen en te uniformeren, zodat de werkwijze en systemen overal gelijk zouden worden. De implementatie hiervan is medio 2003 afgerond. Om een verdere professionalisering en efficiencyverbetering te realiseren is eind 2003 een traject gestart waarin op verschillende niveaus in de organisatie opnieuw wordt vastgesteld op welke indicatoren er binnen Connexxion Openbaar Vervoer wordt gestuurd. Het eindresultaat, een logisch geordend verband van prestatie-indicatoren, wordt begin 2004 uitgerold over de organisatie.

Connexxion Openbaar Vervoer blijft zich inzetten voor verbetering van de geboden diensten. In totaal werden in 2003 221 (2002: 126) nieuwe bussen in gebruik genomen. De gemiddelde leeftijd van de vloot kwam daarmee op 7,3 jaar (2002: 8,6 jaar). Connexxion heeft in 2003 besloten de gehele vloot uit te rusten met dodehoekspiegels, ondanks het feit dat de wettelijke verplichting voor deze spiegels alleen voor vrachtauto's geldt.

Hermes Groep

Het afgelopen jaar is voor Hermes naar tevredenheid verlopen waarbij 2003 is afgesloten met een bedrijfsresultaat van € 6,0 miljoen en een nettoresultaat van circa € 4,5 miljoen.

De totale opbrengsten komen ultimo 2003 uit op € 94,8 miljoen en zijn daarmee 6,8 % lager dan in 2002. Deze daling van de opbrengsten wordt voornamelijk veroorzaakt door het wegvallen van de concessie Rivierenland per 1 januari 2003. Als positieve tegengestelde post is extra omzet gegenereerd door het overeenkomen van een vervoerscontract met Nedcar per 1 juli 2003. De nadruk op kostenbewaking en blijvende aandacht voor mogelijk verdere kostenbesparingen en procesverbeteringen heeft bijgedragen aan het behaalde resultaat. Zo is een verbetertraject gestart op 1 mei 2003 met een stevige verzuimreductie van 10,3% in 2002 naar 7,0% in 2003.

Verslag van de groepsdirectie

Deze daling van bijna 3,3% ten opzichte van het jaar 2002 kan grotendeels worden omgezet in een aanzienlijke kostenbesparing en dus een lagere kostprijs bij dreigende aanbestedingen.

De netto kasstroom (nettoresultaat, afschrijvingen, mutaties voorzieningen) bedraagt in 2003 € 7,3 miljoen, hetgeen de Hermes Groep in staat stelt grotendeels uit eigen financiële middelen verder te investeren in haar toekomst. In 2003 zijn de nodige (vervangings)investeringen uitgevoerd, met € 17,6 miljoen aan investeringen in materieel en gebouwen. De belangrijkste investeringen betreffen 61 streekbussen, 18 stadsbussen en 15 midibussen in 2003, waardoor circa 25% van het wagenpark is vernieuwd; 3 nieuwe wasinstallaties en een nieuwe tankinstallatie evenals een nieuwe stalling in Nijmegen. Verder is in 2003 'geïnvesteerd' in het ombouwen van LPG-bussen naar diesel, waardoor het aantal storingen kan worden gereduceerd en de levensduur van de voertuigen wordt verlengd. Inmiddels betreft bijna de helft van de vloot zogenaamde lage vloerbussen.

In 2003 is € 3,5 miljoen aan desinvesteringen gerealiseerd, als gevolg van de verkoop van bussen en gebouwen. In 2004 zal verder worden gewerkt aan de benodigde verjonging van de vloot door te investeren in nog eens een 30-tal bussen. Ook zal in samenwerking met SRE de nieuwe Phileasbus (Hoogwaardig Openbaar Vervoer) gaan rijden en het Dienstregeling Informatiesysteem (DRIS) op haltes in Eindhoven verder beschikbaar zijn. Tevens zal tezamen met de Provincie Limburg en Gebaltram een pilot dynamische reisinformatie op haltes worden gerealiseerd. Hierbij wordt de reiziger geïnformeerd over aankomst- en vertrektijden van de bussen inclusief eventuele vertragingen. Ook zal in 2004 een pilot voor landelijke invoering chipkaart op de bussen voor de concessie SRE Eindhoven worden opgestart.

De focus van de Hermes Groep is vanaf 2002 (en dus ook in 2003) gericht op openbaar vervoer als kernactiviteit in het Hermesgebied Zuidoost-Nederland. De nadruk in 2003 heeft gelegen op het verder verbeteren van de relatie met openbaarvervoersconcessieverleners, om uiteindelijk gezamenlijk te komen tot concessieverlenging of concessiegunning voor de komende jaren. De Hermes Groep heeft in 2003 een belangrijke basis gelegd voor verdere (overeengekomen) investeringen in de concessiegebieden SRE, Limburg en KAN.

De Hermes Groep heeft ingezet op het verder verbeteren van de kwaliteit. Er is zoals aangegeven niet alleen geïnvesteerd in vernieuwing van materieel en stallingen. Voor de chauffeurs is in 2002/2003 een herscholingstraject gestart met een daaraan verbonden succesvol af te ronden landelijk gecertificeerd examen (ELAN). Hermes is hiermee de eerste vervoerder in Nederland met gecertificeerde chauffeurs, vooruitlopende op de komende Europese regelgeving. Eind 2003 heeft 95% van de Hermes-chauffeurs dit certificaat behaald. Ter verdere verbetering van de interne organisatie is de tweede fase gestart van het resultaatgerichte zelfmanagementtraject 'Impuls', dat in 1999 in gang is gezet. Sleutelposities zijn gescreend en waar nodig versterkt. Verder zijn er convenanten gesloten met wegbeheerders voor de invoering van verschillende verkeersstimulerende maatregelen.

In 2003 heeft de Hermes Groep zich gericht op bedrijventerreinen en grootverbruikcontracten met voldoende (potentiële) vraag naar openbaar vervoer. Een succesvol voorbeeld ter realisering van nieuwe omzet is het reeds besproken vervoerscontract Nedcar, dat in 2003 is afgesloten.

Daarnaast heeft de Hermes Groep de mogelijkheden bestudeerd voor 'citydiensten' in middelgrote steden met parkeer- en congestieproblemen. Hiervoor heeft de Hermes Groep geïnvesteerd in 'midibussen' voor maximaal dertig passagiers. In Limburg zijn 'grote bus'-lijnen vervangen door Collectief Vraagafhankelijk Vervoer (CVV). Deze substitutie heeft geleid tot een sterke groei in dit CVV (circa 1.200-1.500 passagiers per dag, met een bijna individueel vervoerssysteem tegen een collectief vervoersstarief) en gaat ten koste van het beschikbare openbaarvervoersbudget.

Voor de Hermes Groep zijn er momenteel twee belangrijke en tevens gecombineerde uitdagingen, namelijk de verdere bezuinigingen op de openbaarvervoersbijdragen en de daaruit voortvloeiende daling van de opbrengsten, evenals het aflopen van de desbetreffende concessies in 2005 en 2006. Inmiddels is Hermes erin geslaagd door goede samenwerking met de Provincie Limburg om de bestaande dienstregeling in 2004 overeind te houden ondanks de bezuinigingen.

In het algemeen geldt dat bezuinigingen uiteindelijk steeds moeilijker kunnen worden opgevangen door verdere interne efficiencyverbeteringen. Hierdoor wordt het snijden in dienstregelingen nodig, hetgeen ongetwijfeld ten koste zal gaan van de sociale functie van het openbaar vervoer en het aantal vervoerde reizigers. Samen met concessieverleners en belangenbehartigers voor reizigers zal worden getracht de 'pijn' te verzachten.

Met betrekking tot concessies blijft de Hermes Groep voorstander van de mogelijkheid tot onderhandse verlenging met opzegtermijnen, hetgeen een permanente druk legt op de organisatie bij het voortdurend bewerkstelligen van een goede prestatieverhouding.

Connexion Taxi Services

In Connexion Taxi Services is het vervoer met kleine voertuigen geconcentreerd. De kernactiviteiten van Connexion Taxi Services zijn de kleinschalige collectieve personenvervoerssystemen, waarvan 50% bestaat uit vraagafhankelijk vervoer en 50% uit gereguleerd groepsvervoer. Van de totale omzet wordt 60% verkregen uit aanbestedingen waarbij de prijs veelal bepalend is voor de gunning van een contract. Een kostengedreven operatie binnen de gestelde kwaliteitseisen is bepalend voor het succes in een sterk concurrerende taximarkt. De operaties vinden plaats bij 28 vestigingen in 7 regio's. Ultimo 2003 omvat de vloot 3.127 voertuigen.

Connexion Taxi Services heeft in 2003 de stijgende lijn van 2002 doorgezet. Ondanks het feit dat Connexion Taxi Services voor het eerst sinds de oprichting in 2001 een drietal contracten verloor, steeg de omzet in 2003 fors en kwam deze boven de € 200 miljoen; een stijging van 19%. Deze stijging kon worden gerealiseerd door circa 30% van de tenders te winnen, door een groei in de huidige CVV-contracten en een groei in de omzet van TraXX (bovenregionaal gehandicaptenvervoer). Overigens is het contract met TraXX met de laatste aanbesteding vanaf april 2004 niet meer aan Connexion gegund.

Ondanks de gunning van contracten op basis van schijnbaar objectieve maatstaven, zet Connexion Taxi Services vraagtekens bij de toewijzing van sommige contracten. Het aantal gerechtelijke procedures over de toepassing van de gunningcriteria is in 2003 toegenomen. De taximarkt van collectieve vervoerssystemen wordt gekenmerkt door een hevige prijsconcurrentie en toenemende eisen van opdrachtgevers ten aanzien van kwaliteit en verantwoordingsrapportages. In dit spanningsveld overleven meerdere taxibedrijven niet; zeker als een groot gedeelte van de markt voor het zittend ziekenvervoer wegvalt als gevolg van de bezuinigings-

Verslag van de groepsdirectie

maatregelen van de overheid. Connexxion Taxi Services is in staat om door middel van gestandaardiseerde, efficiënte processen te voldoen aan de eisen van de opdrachtgevers. Tegelijkertijd kunnen scherpe tarieven worden geoffreerd zonder de rendementseisen te verlagen.

In organisatorische zin is de afgelopen 2 jaar een gestandaardiseerde organisatie ontstaan met de nodige flexibiliteit om te groeien of, indien noodzakelijk, in te krimpen. De fundamenten van het operationele proces en de administratieve organisatie zijn dusdanig vormgegeven dat er relatief gemakkelijk opgeschaald kan worden. De flexibiliteit van de organisatie en het geïnvesteerde vermogen zijn verder vergroot. Dit wordt veroorzaakt door uitbesteding van circa 30% van de omzet aan onderaannemers en doordat de oorspronkelijke 18 verschillende voertuigtipes zijn teruggebracht tot 3 types die volledig uitwisselbaar zijn.

De voordelen van de schaalgrootte van Connexxion Taxi Services kunnen verder worden benut, doordat de omzetgroei in combinatie met bestaande contracten geëxploiteerd kan worden. De centrale afdeling Tender en Implementatie bewijst haar meerwaarde door de uit te brengen aanbestedingen te relateren aan de bestaande contracten en het totaaloverzicht daarvan te bewaken. Het combinatievoordeel van contracten wordt exploitatief bereikt door middel van een dynamisch planningsysteem (RBS). Door een EDP-audit op dit systeem wordt tevens voldaan aan de toenemende behoefte van opdrachtgevers aan betrouwbare verantwoordingsinformatie.

Connexxion Taxi Services kan terugzien op een hectisch, maar bevredigend jaar. Hierin is de basis gelegd voor een gezonde, efficiënte organisatie, die de mogelijkheid biedt om met een goed rendement door te groeien. De vraag naar de kleinschalige vervoersdiensten van Connexxion Taxi Services groeit sterk, vooral in het vraagafhankelijke segment. Connexxion Taxi Services wil zich daarbij vooral richten op constante verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en van het inzichtelijk maken van de geleverde kwaliteit naar opdrachtgevers en reizigers.

Connexxion Tours

Connexxion Tours omvat de touringcar-activiteit van Connexxion, alsook openbaar- vervoersactiviteiten over water en het platformvervoer op de Luchthaven Schiphol.

Het hoofdkantoor van de divisie is gevestigd op Schiphol. De exploitatie wordt uitgevoerd vanuit 4 regio's met 12 vestigingen. De divisie beschikt over 310 bussen en 6 vaartuigen in eigendom, evenals 8 in beheer van opdrachtgevers.

Arke/TAD, 50% deelneming, maakt deel uit van Connexxion Tours. De cijfers van Arke/TAD zijn niet in de geconsolideerde cijfers van 2003 opgenomen, maar als resultaat uit deelneming.

In 2003 is nieuw materieel in gebruik genomen, namelijk 12 tourbussen, 10 hotelbussen (ten behoeve van het Amsterdam Hotel Shuttlevervoer) en 20 Cobusbussen (ten behoeve van het platformvervoer op Schiphol). Laatstgenoemde zijn contractueel overdraagbaar met de concessie.

Het marktsegment tour is in het algemeen een marktsegment waarin sterk op prijs wordt geconcurrereerd. De ontwikkeling van de markt is erg afhankelijk van economische factoren, waardoor de prijs onder druk kan komen te staan. Niet alleen speelt de Nederlandse economie hierin een belangrijke rol, maar ook die van het buitenland (inkomend tourisme). Zo hebben de oorlog in Irak en de virusziekte SARS een negatieve impuls gegeven aan de tourmarkt. De omzet van Connexxion Tours is in 2003 gelijk gebleven ten opzichte van 2002, ondanks de negatieve marktontwikkelingen die hiervoor reeds zijn vermeld. Connexxion Tours streeft ernaar de benutting van de voertuigen te verbeteren, onder andere door meer bij te rijden in het openbaar vervoer.

Connexxion Projexx slaagt erin als landelijk opererende verkooporganisatie een positieve bijdrage te leveren aan het rendement, door het verwerven van op maat gesneden grootschalige vervoersevenementen, zoals het vervoer voor een grote personeelsbijeenkomst van de ABN AMRO.

In samenwerking met Connexxion Openbaar Vervoer is het vervoer verzorgd voor publieks-evenementen, zoals Dance Valley en Auto RAI. Dit marktsegment wordt verder ontwikkeld in samenwerking met Connexxion Openbaar Vervoer.

Onder de naam Fast Flying Ferries wordt de verbinding over water tussen Velsen en Amsterdam met draagvleugelboten onderhouden. De passagiersaantallen op deze verbinding zijn ten opzichte van 2002 gestegen met circa 13% naar 285.114 passagiers in het jaar 2003. Het overnemen van de exploitatie van veren heeft de wateractiviteiten versterkt. Per 1 juli is een exploitatieovereenkomst gesloten met Rijkswaterstaat Noord-Holland voor een periode van 10 jaar. Dit betreft de veren over het Noordzeekanaal.

Techno Service Nederland

Techno Service Nederland levert klantgebonden services voor bedrijfswagenparken, ondersteund door een landelijk netwerk van ruim 60 vestigingen. De services worden in de markt gezet door middel van 3 serviceformules: Techno Service voor het uitvoeren van onderhoud en schadeherstel, Techno Care voor het beheeren van wagenparken en Techno Support voor het leveren van onderdelen en adviezen. Techno Service Nederland richt zich op de marktsegmenten personenvervoer, goederenvervoer en milieudiensten. Het hoofdkantoor is gevestigd in Waddinxveen.

De omzet van Techno Service Nederland is in 2003 iets hoger dan in 2002 uitgekomen, namelijk op € 126,5 miljoen. In het segment goederenvervoer is de omzet gedaald, terwijl in

de segmenten personenvervoer en milieudiensten de omzet is gestegen. Het was vooral de activiteit reparatie & onderhoud die een stijging heeft laten zien. Enerzijds was dit het gevolg van het langer doorrijden met ouder materieel, anderzijds van een omzettoename in schadeherstel, mede door de ingebruikname van een nieuwe schade-werkplaats in Nieuwegein. De groei van rechtstreekse leveringen van onderdelen is verder toegenomen, in zowel Nederland als in Noordwest Europa. Daarnaast zijn in 2003 de eerste onderhoudscontracten gestart met regionale openbaarvervoersbedrijven in Duitsland (NRWF).

Door kosten van reorganisatie van de ondersteunende diensten en ontwikkeling van een geïntegreerd informatiesysteem is het bedrijfsresultaat fors lager ten opzichte van het voorgaande jaar. Het bedrijfsresultaat voor bijzondere lasten is op het niveau van 2002 uitgekomen, ondanks de verlaagde tarieven in vooral de openbaarvervoersmarkt. Verbetering van het resultaat kon worden gerealiseerd door een verhoogde productiviteit, beheersing van de kosten en resultaattherstel bij de bandenbedrijven en dealerschappen. Daarnaast zijn de inkoopkosten gedaald als gevolg van een verbeterde inzet van de inkoopkracht bij leveranciers. Het werkkapitaalbeslag nam toe vanwege een stijgend saldo van uitstaande vorderingen als gevolg van de slechtere economische situatie. Het risicobeheer is hierop aangescherpt.

In de tweede helft van 2003 is gestart met de reorganisatie van de ondersteunende diensten van Techno Service Nederland. Dit project beoogt een grotere effectiviteit en eenduidigheid van

Verslag van de groepsdirectie

handelen tegen lagere indirecte kosten. Daarnaast zal met ingang van 2004 het aantal regio's voor de aansturing van vestigingen teruggebracht worden van 4 naar 3.

Eind 2003 is binnen Techno Service Nederland in Culemborg een voertuigcompetentiecentrum ingericht om de technische operationele kennis en ervaring van specifieke voertuigseries effectiever beschikbaar te maken in de werkplaatsen. Een belangrijk project is de ontwikkeling van het geïntegreerde informatiesysteem TES (TSN Eén Systeem) voor de bedrijfsvoering van Techno Service Nederland. Dit systeem zal in 2004 worden geïmplementeerd.

Tegen het einde van het verslagjaar heeft Techno Service Nederland het bedrijf Brinks Carrosserieën B.V. te Hengelo overgenomen. Hierdoor zijn extra mogelijkheden ontstaan voor aanvullende activiteiten op gebied van service aan trailers voor het marktsegment goederenvervoer.

Techno Service Nederland heeft in 2003 hard gewerkt aan verbetering van de effectiviteit en efficiency van de organisatie, om zowel omzetgroei als rendement in de komende jaren te kunnen verbeteren. Dankzij de inzet van vele loyale en deskundige medewerkers is dit proces succesvol verlopen. De aandacht is nu gericht op een omzetgroei in de markten goederenvervoer en milieudiensten. De vraag naar merkonafhankelijk onderhoud van bedrijfswagens zal de komende jaren toenemen als gevolg van de gewijzigde Europese regelgeving. Techno Service Nederland speelt daar adequaat op in met een sterk commercieel en logistiek concept, vanuit een primaire verantwoordelijkheid om de klant te allen tijde te kunnen laten rijden.

Connexion New Business

De divisie New Business is de houdstermaatschappij van ComboNet, Mobility Mixx, Future Technology, Connexion Travel en PromOVE.

ComboNet heeft dit jaar de contracten voor mobiele communicatie met Combofoon hernieuwd. Alle contracten zijn nu geharmoniseerd, zodat er een eenduidig beleid mogelijk is met

betrekking tot alle vervoersbedrijven. Daarnaast is ComboNet succesvol geweest in het afsluiten van contracten voor het operationele beheer van busstations met dynamische reisinformatie. Inmiddels wordt deze dienstverlening in 8 gemeenten geleverd.

Mobility Mixx heeft dit jaar, ten opzichte van het voorgaande jaar, een sterke omzetgroei gerealiseerd. Toch is geconstateerd, dat een nieuwe aandeelhouder de voortzetting van de groei beter kan bewerkstelligen. Om deze reden is Mobility Mixx in december 2003 verkocht.

De dienstverlening van Future Technology is de afgelopen jaren in toenemende mate geconcentreerd op Connexion Taxi Services. Omdat de capaciteit van Future Technology vrijwel volledig voor Connexion Taxi Services wordt ingezet, is dit bedrijfs onderdeel medio 2003 bij hen ondergebracht.

De resultaten van Connexion Travel hebben sterk geleden onder de slechte marktontwikkeling in de reisbranche. Er worden momenteel inspanningen verricht om een definitieve oplossing te vinden.

In 2003 is PromOVE een belangrijke overeenkomst met Viacom Outdoor aangegaan. Viacom Outdoor zal gedurende 8 jaar de reclameruimte aan binnen- en buitenzijde van de Connexion bussen gaan verkopen. Verwacht wordt dat bij Viacom een verdere professionalisering van het product vervoersreclame mogelijk is met tegelijkertijd een borging van de inkomsten uit vervoersreclame bij Connexion.

Gelet op bovenstaande ontwikkelingen wordt de divisie New Business opgeheven.

Personeel en organisatie

Bij alle divisies heeft het jaar 2003 in het teken gestaan van de implementatie van de eerder ingezette organisatorische vernieuwing, inclusief de uniformering van werkprocessen en systemen. Uitgangspunten hierbij zijn geweest enerzijds de versterking van de organisatie aan de basis van de respectievelijke primaire processen en anderzijds de centralisatie op divisie- en regioniveau van de ondersteunende afdelingen. Een en ander heeft geleid tot verdere reductie van het aantal indirecte medewerkers en tot verbeterde efficiency en effectiviteit van de organisatie als geheel.

Om de hierboven geschetste ontwikkeling te ondersteunen, is in 2003 gestart met de evaluatie van alle managementfuncties met behulp van de zogenaamde Hay-methode. Bij zowel Connexxion Openbaar Vervoer als bij de werkmaatschappijen die voor de hele groep actief zijn en bij het hoofdkantoor is dit afgerond. In 2004 zullen de overige divisies volgen.

Parallel hieraan hebben alle medewerkers van de genoemde bedrijven een nieuwe, uniform opgestelde, arbeidsovereenkomst ontvangen. In deze nieuwe arbeidsovereenkomst is, als gevolg van de feller wordende marktwerking, specifiek aandacht besteed aan de bescherming van het kapitaal, dat wordt vertegenwoordigd door al onze medewerkers en aan de concurrentiegevoelige informatie waarover onze medewerkers beschikken.

Ook is in 2003 voor een groot deel van de indirecte medewerkers een prestatiebeoordelings-systeem ingevoerd. Dit systeem is gebaseerd op een proces waarbij leidinggevenden en betrokkenen vooraf resultaatdoelstellingen met elkaar overeenkomen. Tevens is het systeem gebaseerd op de ontwikkeling van generieke en specifieke competenties. Begin 2004 zal de systematiek geëvalueerd en waar wenselijk aangepast worden. Daarna zal het breder in de organisatie worden geïmplementeerd.

Evenals het jaar hiervoor zijn er in 2003 vele activiteiten ontwikkeld die gericht waren op de reductie van het arbeidsverzuim, waaronder het ziekteverzuim, in lijn met de Wet Verbetering Poortwachter. Bij alle divisies heeft dit geleid tot positieve resultaten, hoewel vooral bij Connexxion Openbaar Vervoer nog niet echt sprake is van een trendbreuk. Na een stijging in 2002, door reorganisaties en verloren concessies, is Connexxion teruggekeerd op het niveau van 2001. De uitstroom naar de WAO is substantieel gedaald.

De wijze waarop het verzuimbeleid binnen Connexxion Openbaar Vervoer werd uitgevoerd, is zonder slag of stoot gegaan. Op een aantal plekken in de organisatie heeft dit tot spanningen geleid tussen het management en de medewerkers. De lessen die Connexxion hieruit heeft geleerd, zullen op korte termijn in de praktijk worden gebracht.

In 2004 wordt een project gestart dat is gericht op een substantiële verlaging van het arbeidsverzuim binnen 18 maanden. Het uiteindelijke doel is om structureel onder het landelijk gemiddelde te komen. Het programma kent een drietal sporen, namelijk het oplossen van problemen van frequent- en langverzuimers; het invoeren van nieuwe spelregels met betrekking tot verzuim en het doorvoeren van organisatorische verbeteringen, waaronder preventie. Model voor dit programma staat een programma dat in 2003 is uitgevoerd bij de Hermes Groep, en dat heeft geleid tot een daling van het verzuim.

Op groepsniveau is ook een aantal nieuwe regelingen met de Centrale Ondernemingsraad afgesproken, waaronder een regeling 'ongewenst gedrag' en een gedragscode voor e-mail- en internetgebruik.

Verslag van de groepsdirectie

Met betrekking tot de verschillende CAO's die binnen Connexxion van toepassing zijn, heeft veel overleg plaatsgevonden tussen de diverse werkgeversorganisaties en de vakorganisatie. Bij een aantal CAO's is Connexxion zeer direct betrokken, waaronder die voor Openbaar Vervoer. Deze laatste CAO, waarvoor aan werkgeverszijde de VWOV contractpartij is, liep af per 1 januari 2003. Gedurende het afgelopen jaar is vele malen tussen partijen onderhandeld, waarbij de toekomstige ontwikkelingen, betaalbaarheid en financiering van VUT, prepensioen en vroegpensioen centraal stonden. Toen vervolgens het kabinet Balkenende II op Prinsjesdag haar plannen ontvouwde, kon het overleg worden hervat. Door de voorgenomen afschaffing van de fiscale facilitering van uittredingsregelingen vóór 65 jaar, viel de financiële bodem onder de uitgewerkte ideeën weg. De CAO-partijen besloten na het centraal najaarsakkoord uiteindelijk het pensioendossier door te schuiven naar het voorjaar van 2004, wanneer naar verwachting het kabinet en de sociale partners definitieve afspraken zullen maken over de genoemde vervroegde uittredingsregelingen.

Hierna bleek het mogelijk snel tot een CAO-onderhandelingsresultaat te komen voor de jaren 2003 en 2004 in lijn met het najaarsakkoord. Onderdeel van deze CAO is onder andere een afspraak om te komen tot modernisering en vereenvoudiging van de CAO Openbaar Vervoer. De CAO Openbaar Vervoer is namelijk ontstaan in een tijd dat van marktwerking nog geen sprake was, terwijl een CAO naar de mening van de werkgevers in de sector een weerslag moet zijn van de huidige verhoudingen en ontwikkelingen.

In de afgelopen jaren is binnen Connexxion veel aandacht besteed aan de uniformering en harmonisering van systemen en processen. Daarnaast heeft Connexxion zich gericht op kostenreductie en kostenbeheersing. Voor een organisatie, die ontstaan is uit fusies en te maken heeft met marktwerking en felle concurrentie van onder andere buitenlandse ondernemingen, zijn dit volstrekt noodzakelijke maatregelen. Tegelijkertijd realiseert Connexxion zich dat alleen door inzet van mensen, systemen en processen werken en dat kostenbeheersing in een grote organisatie ook alleen werkt als mensen zich hiertoe inspannen. In 2004 en de jaren daarna zal Connexxion daarom veel aandacht geven aan het realiseren van de gewenste cultuur en het gewenste gedrag binnen onze organisatie. Het tevredenheidsonderzoek 'Medewerkers aan het woord' dat momenteel wordt uitgevoerd, zal daarvoor onder andere leidraad zijn.

Milieubeleid

Milieuverantwoord ondernemen is een uitdaging voor een onderneming die inspeelt op de maatschappelijke behoefte aan mobiliteit. Mobiliteit leidt enerzijds tot economische ontwikkeling en brengt mensen bij elkaar. Anderzijds leidt mobiliteit tot milieubelasting.

Om deze milieubelasting te minimaliseren heeft Connexxion in 2003 uitvoering gegeven aan haar Milieubeleidsplan 2002-2005. Veel aandacht is gegeven aan de beschrijving en implementatie van processen die het mogelijk maken Connexxion te certificeren conform NEN EN ISO 14001. In 2004 zal de certificering van dit milieumanagementsysteem worden verkregen.

Het milieumanagementsysteem van Connexxion heeft als doel uitvoering te geven aan het milieubeleid door middel van een goede beheersing van de bedrijfsactiviteiten, minimalisering van milieurisico's en waarborging van de continuïteit op langere termijn. Het systeem stelt Connexxion in staat afwijkingen op te sporen, oorzaken te analyseren en tijdig maatregelen te nemen.

Connexxion hecht er waarde aan hierover open te communiceren met belanghebbenden. Vandaar dat Connexxion in haar jaarverslag 2003 speciale aandacht geeft aan de activiteiten op het gebied van milieu.

Deelnemingen

Connexxion heeft minderheidsbelangen in een aantal bedrijven op het gebied van personenvervoer en daaraan gerelateerde activiteiten (zie pagina 34 voor een overzicht van niet geconsolideerde deelnemingen).

Het resultaat deelnemingen kwam uit op € 2,7 miljoen (2002: € 2,4 miljoen. In 2003 is van Syntus een dividenduitkering ontvangen ter grootte van € 1,1 miljoen (2002: nihil).

Vooruitzichten

De openbaar vervoer markt wordt in het komende jaar beïnvloed door aanbestedingen in het kader van de Wet Personenvervoer 2000. Eind 2004 vindt de eerste evaluatie van deze Wet plaats. Tot die tijd verwacht Connexxion, dat de aanbestedingen van de regionale overheden doorgevoerd zullen worden. Het komende jaar wordt 30-40% van de openbaar vervoer omzet van Connexxion openbaar aanbesteed. De discussie om het grootstedelijk vervoer buiten de marktwerking te houden, wordt door Connexxion op de voet gevolgd.

Ook de divisies Taxi en Tours hebben in de komende jaren met omvangrijke aanbestedingen te maken. Door de investeringen die Connexxion heeft gedaan in de versterkingen in de concurrentiekracht en slagvaardigheid, ziet de onderneming de aanbestedingen met vertrouwen tegemoet.

Connexxion gaat er vanuit, dat als gevolg van de krimpende overheidsbudgetten door bezuinigingen en de aanbestedingen de openbaar vervoer omzet onder druk zal komen te staan. Ondanks druk op de omzet, verwacht de onderneming als resultaat van efficiency maatregelen, dat de resultaten het komende jaar tenminste gehandhaafd zullen blijven op het niveau van 2003.

De komende aanbestedingen kunnen consequenties hebben voor het huidige personeelsbestand. Conform genoemde wet komt zowel het directe als het indirecte personeel in dienst van de nieuwe concessiehouder. Naast het mogelijke verlies van concessies voorziet Connexxion voorlopig geen aanleiding voor grootschalige reorganisaties.

Voor 2004 gaat Connexxion uit van het normale niveau van investeringen, waarbij rekening zal moeten worden gehouden met de invloed van het winnen of verliezen van aanbestedingen in het openbaar vervoer en het taxi vervoer. De financiering van de investeringen zal uit de vrije kasstroom gefinancierd kunnen worden.

Geconsolideerde balans per 31 december 2003

Na verwerking resultaatsbestemming	2003	2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Activa		
Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	123.848	133.499
Rollend materieel	262.086	213.178
Andere vaste bedrijfsmiddelen	18.668	21.177
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	2.862	944
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	565	603
Totaal materiële vaste activa	408.029	369.401
Financiële vaste activa		
Deelnemingen en vorderingen deelnemingen	7.322	5.510
Overige vorderingen	3.484	658
Totaal financiële vaste activa	10.806	6.168
Totaal vaste activa	418.835	375.569
Vlottende activa		
Voorraden	17.138	17.702
Vorderingen	116.548	155.600
Liquide middelen	79.543	42.234
Totaal vlottende activa	213.229	215.536
Totaal activa	632.064	591.105

Geconsolideerde balans per 31 december 2003

Na verwerking resultaatbestemming	2003	2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Passiva		
Groepsvermogen		
Eigen vermogen	232.024	210.130
Aandeel van derden	9.962	9.148
Totaal groepsvermogen	241.986	219.278
Voorzieningen	55.156	77.977
Langlopende schulden	140.747	120.151
Kortlopende schulden	194.175	173.699
Totaal passiva	632.064	591.105

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2003

	2003	2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Omzet	948.124	945.333
Inkoopwaarde van de omzet	120.846	114.824
Lonen en salarissen	393.125	401.070
Sociale lasten	100.164	99.670
Afschrijvingen en amortisatie	49.501	49.868
Saldo dotaties en vrijvallen		
reorganisatievoorzieningen	-672	19.908
Saldo dotaties en vrijvallen milieuvoorziening	-575	2.696
Saldo dotaties en vrijvallen overige voorzieningen	6.742	-567
Bijzondere waardeverminderingen materiële		
vaste activa	5.299	0
Overige bedrijfskosten	241.027	261.161
	<hr/>	<hr/>
Totale bedrijfslasten	915.457	948.630
	<hr/>	<hr/>
Bedrijfsresultaat	32.667	-3.297
Financiële baten/lasten	-3.400	-7.645
	<hr/>	<hr/>
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		
voor belastingen	29.267	-10.942
Belastingen resultaat uit gewone	9.657	-3.812
bedrijfsuitoefening		
Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen	2.672	2.417
	<hr/>	<hr/>
Groepsresultaat	22.282	-4.713
Aan derden toekomend resultaat	-1.051	-1.060
	<hr/>	<hr/>
Nettoresultaat	21.231	-5.773
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2003

	2003	2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	32.667	-3.297
Afschrijvingen en amortisatie	49.501	49.868
Mutatie voorraden	564	2.894
Mutatie kortlopende vorderingen	27.378	7.406
Mutatie kortlopende schulden	23.580	-46.780
	<hr/>	<hr/>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	133.690	10.091
Ontvangen dividend	1.065	0
Ontvangen interest	6.848	6.305
Betaalde interest	-10.843	-13.723
Ontvangen winstbelasting	3.376	11.359
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	5.299	0
Dotaties en vrijvallen voorzieningen	5.954	22.037
Ottrekking voorzieningen	-28.775	-26.964
	<hr/>	<hr/>
	-17.076	-986
	<hr/>	<hr/>
	116.614	9.105
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-109.511	-57.019
Desinvesteringen in materiële vaste activa	14.931	9.786
Investerings in financiële vaste activa	-3.184	-4.583
Desinvesteringen in financiële vaste activa	582	536
Overige mutaties	442	162
	<hr/>	<hr/>
	-96.740	-51.118
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Betaald dividend	-371	-20
Ontvangst uit langlopende schulden	56.417	93.677
Aflossing langlopende schulden	-38.611	-44.157
	<hr/>	<hr/>
	17.435	49.500
Mutatie liquide middelen		
Liquide middelen begin boekjaar	42.234	34.747
Liquide middelen einde boekjaar	79.543	42.234
	<hr/>	<hr/>
Mutatie liquide middelen	37.309	7.487
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Algemeen

De belangrijkste activiteit van Connexxion Holding NV is het verlenen van diensten op het gebied van openbaar en besloten collectief personenvervoer en daaraan gerelateerde activiteiten. Connexxion Holding NV is een structuurvennootschap, waarvan alle aandelen in handen zijn van de Staat der Nederlanden.

De hierna genoemde bedragen zijn in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

In verband met de herrubricering van een aantal jaarrekeningposten zijn de vergelijkende cijfers dienovereenkomstig aangepast.

2. Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de groepsmaatschappijen waarin Connexxion deelneemt, opgenomen volgens de methode van de integrale consolidatie. Als groepsmaatschappijen worden aangemerkt deelnemingen waarmee Connexxion Holding NV een economische en organisatorische eenheid vormt en waarin Connexxion Holding NV, direct of indirect, een overwegende zeggenschap heeft. Joint ventures worden niet meegeconsolideerd. Het aandeel van derden in het groepsresultaat en in het groepsvermogen wordt afzonderlijk vermeld.

De belangrijkste in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen zijn:

Connexxion Openbaar Vervoer NV, Haarlem	100%
Connexxion Taxi Services BV, Schiedam	100%
Connexxion Tours BV, Hilversum	100%
Connexxion Vastgoed BV, Hilversum	100%
Connexxion Facilitair Bedrijf BV, Hilversum	100%
Connexxion Vloot BV, Hilversum	100%
Connexxion New Business BV, Utrecht	100%
Techno Service Nederland NV, Utrecht	100%
Hermes Groep NV, Weert	76,7%

De belangrijkste overige deelnemingen zijn:

Arke/TAD BV, Enschede	50%
CVV Haaglanden BV, Schiedam	50%
Waterbus BV, Rotterdam	50%
Syntus BV, Doetinchem	33,3%
OV Reisinformatie BV, Utrecht	32,8%
Fast Ferry BV, Rotterdam	31%

De lijst met gegevens betreffende de kapitaalbelangen, zoals bedoeld in artikelen 379 en 414, Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, is gedeponeed bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Hilversum.

3. Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij het desbetreffende balanshoofd anders wordt vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voorzover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

4. Financiële instrumenten

Algemeen

Financiële instrumenten worden enkel gebruikt ter afdekking van onderliggende transacties. Het beleid is erop gericht de gevolgen van koers- en prijsschommelingen te beperken. Op het moment dat de financiële instrumenten worden afgewikkeld worden de resultaten uit hoofde van deze instrumenten verantwoord.

Prijrisico

Het beleid ten aanzien van het prijrisico is erop gericht om de prijrisico's die voortvloeien uit de inkoop van dieselolie in te dekken. De instrumenten die hiervoor worden gebruikt zijn swaps.

5. Grondslagen van waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

Goodwill inzake de verwerving van deelnemingen wordt geactiveerd en lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, tenzij een impairment-test een lagere waardering noodzakelijk maakt.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Gebouwen en woningen worden afgeschreven op basis van een geschatte levensduur van 50 jaar. In geval van gebouwen op in huur of erfpacht verkregen grond wordt conform de looptijd van het desbetreffende contract afgeschreven als deze afschrijvingstermijn korter is. Autobusmaterieel wordt afgeschreven op basis van een geschatte economische levensduur van 10 jaar en trolleymaterieel op basis van 15 jaar. Trammaterieel wordt afgeschreven op basis van een geschatte levensduur van 20 jaar en voor overige activa varieert de levensduur van 3 tot 20 jaar. De vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering worden gewaardeerd tegen de gedane uitgaven.

Onder andere vaste bedrijfsmiddelen zijn onder meer de infrastructurele voorzieningen opgenomen. De toegankelijkheidsgelden van de overheid worden verantwoord als overlopende passiva onder kortlopende schulden. In de toelichting bij de kortlopende schulden is opgenomen welke gedeelte van de overlopende passiva een langlopend karakter heeft. De toegankelijkheidsgelden van de overheid vallen in gelijke jaarlijkse bedragen vrij ten gunste van het resultaat naar gelang de afschrijvingstermijnen van de betrokken activa. Deze vrijval is in mindering gebracht op de post afschrijvingen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Financiële vaste activa

De niet-geconsolideerde deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. Deze waarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Connexion Holding NV. Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs. Bij de waardering van deelnemingen wordt rekening gehouden met waardedalingen indien deze duurzaam zijn.

De vorderingen op en leningen aan deelnemingen alsmede overige vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Vorraden

Vorraden grond- en hulpstoffen en gereed product zijn technische voorraden. Deze voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijzen of lagere netto-opbrengstwaarde onder aftrek van een eventuele voorziening wegens incourantheid. De voorzieningen op grond- en hulpstoffen en gereed product worden bepaald door individuele beoordeling van de voorraden.

De onderhanden werken worden gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs verminderd met op de 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, en een opslag voor indirecte kosten. De reeds gefactureerde termijnen worden op de onderhanden werken in mindering gebracht.

Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid.

De voorziening voor actieve belastinglatenties wordt gewaardeerd tegen nominale waarde, uitgaande van alle tijdelijke verschillen tussen de fiscale waardering van activa en passiva en de waardering op basis van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de bepaling van de latente vennootschapsbelasting wordt het geldende belastingpercentage gehanteerd.

Vorzieningen

De op balansdatum aanwezige voorzieningen zijn gevormd voor verplichtingen die reeds op balansdatum aanwezig waren als gevolg van gebeurtenissen in het verleden en waarvan de verplichting op betrouwbare wijze geschat kan worden. Deze verplichtingen leiden vervolgens tot uitgaven in de toekomst.

De voorziening voor pensioenverplichtingen wordt opgenomen voor de contante waarden van de lopende verplichtingen.

De voorziening voor groot onderhoud gebouwen en terreinen wordt bepaald op basis van de verwachte uitgaven en de verwachte periodiciteit van het groot onderhoud.

De milieuvoorziening is gevormd voor in het verleden ontstane milieuvervuiling. De hoogte van de voorziening is met medewerking van deskundigen op dit gebied bepaald.

De reorganisatievoorzieningen zijn gevormd op basis van gedetailleerde plannen, die door de Groepsdirectie zijn geformaliseerd en aan betrokkenen zijn gecommuniceerd.

De Raad voor de Jaarverslaggeving geeft aan dat de voorziening assurantie eigen risico per 1 januari 2001 niet meer is toegestaan. Als gevolg van deze nieuw richtlijn is gekozen voor het laten vrijvallen van de voorziening in 5 jaar.

Omzet

Onder omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar verleende diensten en geleverde goederen onder aftrek van kortingen en de over de omzet geheven belastingen. In de reizigersopbrengsten van het openbaar vervoer is het aandeel van Connexxion in de landelijk opbrengst van verkochte plaatsbewijzen begrepen. Dit aandeel is bepaald op basis van verdeelsleutels onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Omdat de definitieve jaarafrekeningen inzake de landelijke opbrengst verkochte plaatsbewijzen eerst beschikbaar komen na afsluiting van het boekjaar is een deel van de betreffende omzet ingeschat.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat bestaat uit de netto-omzet, de inkoopwaarde van de omzet, de lonen en salarissen, sociale lasten, afschrijvingen en de overige bedrijfskosten.

Belastingen

De vennootschap vormt samen met een aantal groepsmaatschappijen een fiscale eenheid. De vennootschapsbelasting wordt berekend over het commerciële resultaat, rekening houdend met fiscale faciliteiten en fiscaal niet (geheel) aftrekbare kosten. De vennootschapsbelasting wordt zo veel mogelijk aan de betreffende groepsmaatschappijen toegerekend alsof deze zelfstandig belastingplichtig zijn.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Kasstroomoverzicht

Ter bepaling van de kasstroom uit operationele activiteiten wordt de indirecte methode gehanteerd.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voorzover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs.

De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van financiële leasecontracten wordt voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2003

Vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Rollend materieel	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
Aanschafwaarde						
Aanschafwaarde 01-01-2003	200.729	631.327	85.363	944	1.328	919.691
Investerings	1.599	100.025	4.842	3.045	0	109.511
Desinvesteringen	-6.822	-28.854	-5.669	0	0	-41.345
Aanschafwaarde 31-12-2003	195.506	702.498	84.536	3.989	1.328	987.857
Cumulatieve afschrijving						
Cumulatieve						
afschrijving 01-01-2003	67.230	418.149	64.186	0	725	550.290
Afschrijvingen 2003	4.542	41.003	5.091	0	17	50.653
Desinvesteringen	-114	-21.279	-5.021	0	0	-26.414
Overige mutaties	0	2.539	1.612	1.127	21	5.299
Cumulatieve afschrijving 31-12-2003	71.658	440.412	65.868	1.127	763	579.828
Boekwaarde 31-12-2003	123.848	262.086	18.668	2.862	565	408.029
Boekwaarde 01-01-2003						
Boekwaarde 01-01-2003	133.499	213.178	21.177	944	603	369.401
Investerings	1.599	100.025	4.842	3.045	0	109.511
Desinvesteringen	-6.708	-7.575	-648	0	0	-14.931
Afschrijvingen	-4.542	-41.003	-5.091	0	-17	-50.653
Overige mutaties	0	-2.539	-1.612	-1.127	-21	-5.299
Boekwaarde 31-12-2003	123.848	262.086	18.668	2.862	565	408.029

In de post rollend materieel zijn bussen en taxi's begrepen met een boekwaarde van € 54,3 miljoen, die worden gefinancierd door middel van financial lease.

In de overige mutaties is een bijzondere waardevermindering op rollend materieel naar directe opbrengstwaarde begrepen voor een bedrag van € 5.299.

Deze bijzondere waardevermindering wordt veroorzaakt, doordat bussen op grond van nieuwe eisen van opdrachtgevers dan wel vanwege mogelijke verliezen van concessies niet meer inzetbaar zijn binnen het concern.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2003

Financiële vaste activa

Bedragen in duizenden euro's

Deelnemingen en vorderingen deelnemingen

Stand per 1 januari 2003	5.510
Resultaat deelnemingen	2.672
Dividenduitkeringen	-1.065
Afgestoten deelnemingen	-127
Overige mutaties	332
Stand per 31 december 2003	7.322

Overige vorderingen

Bedragen in duizenden euro's

Stand per 1 januari 2003	658
Verstrekke leningen	3.184
Aflossingen	-381
Overige mutaties	23
Stand per 31 december 2003	3.484

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2003

Vlottende activa

Vorraden

	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Grond- en hulpstoffen	12.803	13.040
Onderhanden werken	655	468
Gereed product en handelsgoederen	3.680	4.194
Totaal	17.138	17.702

Vorderingen

	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Handelsdebiteuren	54.989	44.107
Vorderingen op andere deelnemingen	292	1.708
Belastingen en premies sociale verzekeringen	21.350	49.406
Overige vorderingen en overlopende activa	39.917	60.379
Totaal	116.548	155.600

In de post 'belastingen en premies sociale verzekeringen' is een actieve belastinglatentie inzake fiscaal compensabele verliezen ter grootte van € 13,9 miljoen (2002: € 16,9 miljoen) opgenomen.

Daarnaast bevat deze post de per saldo actieve belastinglatenties inzake tijdelijke verschillen tussen de fiscale waardering van activa en passiva en de waardering o.b.v. de geconsolideerde jaarrekening ter grootte van € 6,7 miljoen (2002: € 11,1 miljoen). In 2004 zal naar verwachting circa 50% gerealiseerd gaan worden.

Liquide middelen

	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Kas- en banktegoeden	9.503	34.734
Op korte termijn belegde middelen	70.040	7.500
Totaal	79.543	42.234

De kas- en banktegoeden zijn gesaldeerd met de kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2003

Groepsvermogen

Voor een toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen in de vennootschappelijke jaarrekening.

Aandeel van derden

Bedragen in duizenden euro's

Stand per 1 januari 2003	9.148
Aan derden toekomstend resultaat 2003	1.051
Dividend	-371
Overige mutaties	134
Stand per 31 december 2003	9.962

Voorzieningen

	Boekwaarde 01-01-2003	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Boekwaarde 31-12-2003
Voorziening latente belasting- verplichtingen (buiten fiscale eenheid)	0	459	0	0	459
Pensioenvoorzieningen	583	57	2	531	107
Voorziening groot onderhoud gebouwen	1.642	0	1.097	0	545
Milieuvoorziening	22.134	1.251	453	1.826	21.106
Reorganisatievoorziening	41.784	7.567	25.090	8.239	16.022
Voorziening assurantie eigen risico	3.772	0	0	1.254	2.518
Overige voorzieningen	8.062	9.051	2.133	581	14.399
Totaal	77.977	18.385	28.775	12.431	55.156

Bedragen in duizenden euro's

Van de voorzieningen heeft naar verwachting ruim 60% een looptijd van meer dan 1 jaar.

De reorganisatievoorziening is bestemd voor kosten van afvloeiing van personeel en de aanpassing en integratie van systemen en processen.

De overige voorzieningen betreffen onder andere niet op derden te verhalen schades. Daarnaast is een voorziening gevormd inzake aanspraken met betrekking tot ziektekostenpremies van oud-werknemers.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2003

Langlopende schulden

	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Leningen bij kredietinstellingen	140.747	108.533
Overige leningen	0	11.618
Totaal langlopende schulden	140.747	120.151

Specificatie van de langlopende schulden naar looptijd en rentepercentage:

Rentepercentage	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	totaal
0 tot 6	5.385	41.498	84.557	131.440
6 tot 8	2.965	9.661	5.031	17.657
	<u>8.350</u>	<u>51.159</u>	<u>89.588</u>	<u>149.097</u>

De aflossing op deze leningen in het volgende jaar is gerangschikt onder kortlopende schulden en bedraagt

	8.350	0	0	8.350
Totaal	<u>0</u>	<u>51.159</u>	<u>89.588</u>	<u>140.747</u>

Ten behoeve van de langlopende schulden is een privatieve volmacht verstrekt inzake het vestigen van een hypotheek op het onroerend goed; tevens is een groot deel van het rollend materieel verpand. Daarnaast zijn met de kredietinstellingen ratio's overeengekomen waaraan de onderneming dient te voldoen. Deze ratio's hebben betrekking op de mogelijkheid van de onderneming om in de toekomst te voldoen aan haar verplichtingen uit hoofde van interest en aflossingen.

Kortlopende schulden

	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Aflossingen leningen op lange termijn	8.350	11.140
Handelscrediteuren	71.436	51.824
Belastingen en premies sociale verzekeringen	10.606	6.906
Schulden ter zake van pensioenen	88	3.699
Overige schulden en overlopende passiva	103.695	100.130
Totaal kortlopende schulden	194.175	173.699

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2003

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Het bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen met betrekking tot onroerende zaken bedraagt € 19,9 miljoen. Het bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

	31-12-2003
	Bedragen in miljoenen euro's
< 1 jaar	3,5
1 - 5 jaar	7,9
> 5 jaar	8,5
totaal	19,9

De erfpachtverplichtingen met betrekking tot terreinen bedragen € 0,8 miljoen. De erfpachtverplichtingen lopen af in de periode 2004 tot 2076.

De vennootschap is voor een bedrag van € 32,6 miljoen verplichtingen aangegaan voor de aankoop van activa. De investeringsverplichtingen hebben allen betrekking op 2004. Het bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

	31-12-2003
	Bedragen in miljoenen euro's
Gebouwen en terreinen	1,5
Rollend materieel	30,2
Overige investeringen	0,9
Totaal	32,6

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2003

De vennootschap heeft operationele lease-overeenkomsten voor rollend materieel. De operationele leaseverplichting (inclusief interest) kan als volgt worden gespecificeerd:

	31-12-2003
	<small>Bedragen in miljoenen euro's</small>
< 1 jaar	8,0
1 - 5 jaar	28,1
> 5 jaar	10,2
Totaal	46,3

Teneinde het prijsrisico en prijschommelingen van de dieselolie uit te sluiten heeft Connexion op balansdatum voor 2004 met behulp van dieselswaps bijna 80% van de dieselbehoefte ingedekt tegen een vaste prijs. De reële waarde van de uitstaande posities bedraagt ultimo 2003 € 0,1 miljoen.

Connexion verplicht zich door middel van deze contracten om per saldo het verschil tussen de vaste en variabele prijs af te rekenen met de hedgepartij. Uit hoofde van deze dieselswaps is er per balansdatum geen valutarisico, daar de hedge in euro's is afgesloten. Ingevolge de door de groep gehanteerde grondslagen van resultaatbepaling worden resultaten op termijncontracten pas verantwoord op het moment van afwikkeling van deze contracten.

De vennootschap en haar groepsmaatschappijen, uitgezonderd Hermes Groep NV, vormen een fiscale eenheid voor de vennootschaps- en omzetbelasting. De vennootschap is uit dien hoofde op grond van de standaardvoorwaarden hoofdelijk aansprakelijk voor alle belastingschulden uit de periode dat zij deel uit maakt van die fiscale eenheid.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Bedrijfsopbrengsten

Omzet	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Bedrijfsopbrengsten		
Openbaar vervoer		
– Reizigersopbrengsten	275.448	281.931
– Overheidsbijdragen	362.587	376.477
– Overige openbaarvervoersopbrengsten	22.867	20.519
Totaal openbaar vervoer	660.902	678.927
Toervervoer	29.399	29.491
Taxivervoer	188.540	159.757
Vervoersopbrengsten	878.841	868.175
Techniek en handel	49.599	49.353
Andere opbrengsten	19.684	27.805
Totaal	948.124	945.333

Bedrijfslasten

Inkoopwaarde van de omzet	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Inkoopwaarde	29.322	31.231
Uitbesteed werk	91.524	83.593
Totaal	120.846	114.824

Sociale lasten

In de sociale lasten zijn over 2003 pensioenlasten begrepen ten bedrage van € 36,0 miljoen (in 2002: € 26,5 miljoen).

Afschrijvingen	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Afschrijvingen materiële vaste activa	50.653	49.823
Amortisatie van goodwill	0	1.166
Vrijgevallen investeringsbijdragen	-1.152	-1.121
Totaal	49.501	49.868

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Financiële baten/lasten

	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Interestlasten	10.208	12.831
Interestbaten	6.808	5.186
Totaal	3.400	7.645

Bezoldiging van (voormalige) bestuurders en commissarissen

Voor de bezoldiging van (voormalige) bestuurders van de rechtspersoon kwam in 2003 een bedrag van € 1,9 miljoen (2002: € 1,5 miljoen) ten laste van de vennootschap en haar dochter- of groepsmaatschappijen.

Voor de bezoldiging van de commissarissen van de rechtspersoon kwam in 2003 een bedrag van € 0,11 miljoen (2002: € 0,21 miljoen) ten laste van de vennootschap en haar dochter- of groepsmaatschappijen. In 2003 is een vrijval van te veel gereserveerde bedragen 2002 inbegrepen (€ 0,04 miljoen).

Personeelsgegevens

Het gemiddeld aantal in de groep werkzame werknemers, berekend op fulltimebasis, bedroeg:

	2003	2002
Rijdend en varend personeel	10.122	10.235
Technisch personeel	860	889
Overig personeel	1.469	1.662
Totaal	12.451	12.786

Vennootschappelijke balans per 31 december 2003

Na verwerking resultaatsbestemming	2003	2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Activa		
Financiële vaste activa		
Deelnemingen en langlopende vorderingen groepsmaatschappijen	162.479	231.207
Andere deelnemingen	0	3.425
Totaal financiële vaste activa	162.479	234.632
Vlottende activa		
Vorderingen	89.834	35.688
Liquide middelen	893	4.092
Totaal vlottende activa	90.727	39.780
Totaal activa	253.206	274.412

Vennootschappelijke balans per 31 december 2003

Na verwerking resultaatbestemming	2003	2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Passiva		
Eigen vermogen		
Geplaatst kapitaal	79.553	79.553
Wettelijke en overige niet uitkeerbare reserves	3.457	1.446
Overige reserves	142.645	129.131
Voorgestelde dividenuitkering	6.369	0
	<hr/>	<hr/>
	232.024	210.130
Voorzieningen	2.089	1.303
Langlopende schulden	0	3.630
Kortlopende schulden	19.093	59.349
Totaal passiva	<hr/> 253.206 <hr/>	<hr/> 274.412 <hr/>

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2003

	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Resultaat uit deelnemingen	25.985	-4.918
Overig resultaat na belastingen	-4.754	-855
Nettoresultaat na belastingen	21.231	-5.773

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Algemeen

De vennootschappelijke financiële gegevens van Connexxion Holding NV zijn in de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening verwerkt. Er is gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot een vereenvoudigde opstelling van de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening, conform artikel 402, Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede voor de toelichting op de onderscheiden activa en passiva en de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voorzover hierna niet anders wordt vermeld.

Wijzigingen in de waarde van de minderheidsdeelnemingen worden toegevoegd aan respectievelijk, indien en voor zover mogelijk in mindering gebracht op, de wettelijke en statutaire reserves.

Financiële vaste activa

Deelnemingen en langlopende vorderingen groepsmaatschappijen

	Deelnemingen groeps- maatschappijen	Langlopende vorderingen groeps- maatschappijen	Totaal
			Bedragen in duizenden euro's
Stand per 1 januari 2003	142.720	88.487	231.207
Desinvestering	-5.445	0	-5.445
Nettowinst	25.346	0	25.346
Dividenduitkering	-1.221	0	-1.221
Afgeloste leningen	0	-88.071	-88.071
Overige mutaties	663	0	663
Stand per 31 december 2003	162.063	416	162.479

Andere deelnemingen

	Bedragen in duizenden euro's
Stand per 1 januari 2003	3.425
Desinvestering	-4.064
Nettowinst	639
Stand per 31 december 2003	0

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Vlottende activa

Vorderingen	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Debiteuren	30	7
Vorderingen op groepsmaatschappijen	76.288	20.842
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.647	14.750
Overige vorderingen en overlopende activa	7.869	89
Totaal	89.834	35.688

Liquide middelen	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Kas- en banktegoeden	893	4.092
Totaal	893	4.092

Eigen vermogen

Maatschappelijk kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 350.000.000, verdeeld in 350.000 aandelen elk groot € 1.000. Alle aandelen luiden op naam en aandeebewijzen worden niet uitgegeven.

Geplaatst kapitaal

Het geplaatst kapitaal bedraagt € 79.553.000, verdeeld in 79.553 aandelen, elk groot € 1.000. Het geplaatst kapitaal is gedurende het boekjaar (en het voorafgaande boekjaar) niet gewijzigd.

Wettelijke en overige niet uitkeerbare reserves

De wettelijke en overige niet uitkeerbare reserves hebben betrekking op niet uitgekeerde winsten van minderheidsbelangen, alsmede het gebonden vermogen van de Ambulancedienst conform de richtlijnen College Tarieven Gezondheidszorg.

Het verloop van de post wettelijke en overige niet uitkeerbare reserves is als volgt:

	Bedragen in duizenden euro's
Stand per 1 januari 2003	1.446
Resultaat minderheidsdeelnemingen en Ambulancedienst	3.076
Ontvangen dividend minderheidsdeelnemingen	-1.065
Stand per 31 december 2003	3.457

Het gebonden vermogen van de Ambulancedienst bedraagt ultimo 2003 € 1.850.

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Overige reserves

Het verloop van de post overige reserves is als volgt:	Bedragen in duizenden euro's
Stand per 1 januari 2003	129.131
Winst 2003	21.231
Voorgestelde dividenduitkering	-6.369
Dotaties aan wettelijke en overige niet uitkeerbare reserves	-3.076
Vrijvalllen van wettelijke en overige niet uitkeerbare reserves	1.065
Overige mutaties	663
Stand per 31 december 2003	142.645

Voorzieningen

	01-01-2003	Dotatie	Vrijval	Onttrekkingen	31-12-2003
Reorganisatievoorziening	1.303	1.577	717	74	2.089
Totaal	1.303	1.577	717	74	2.089

De reorganisatievoorziening heeft een looptijd van meer dan 1 jaar en is bestemd voor kosten van afvloeiing van personeel.

Langlopende schulden

In 2003 is de langlopende schuld ad € 3.630.000 in z'n geheel afgelost.

Kortlopende schulden

	31-12-2003	31-12-2002
	Bedragen in duizenden euro's	Bedragen in duizenden euro's
Handelscrediteuren	0	540
Schulden aan groepsmaatschappijen	5.445	54.291
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.911	176
Overige schulden en overlopende passiva	5.737	4.342
Totaal	19.093	59.349

Verplichtingen

De lijst met vennootschappen waarvoor verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid (zoals bedoeld in artikel 403, Titel 9, Boek 2 BW) zijn afgegeven, ligt ter inzage bij de Kamer van Koophandel in Hilversum.

Hilversum, 2 april 2004

Raad van Commissarissen

drs. J.W. Berghuis, voorzitter
ir. K.J. Noordzij MBA, vice-voorzitter
dr.ir. G. Blom, secretaris
J. den Hoed RA
drs. R. Pieterse
dr. R.L. Vreeman
mr. N.J. Westdijk

Groepsdirectie

P.J.Ph. Kortenhorst, voorzitter
R. van Holten, vice-voorzitter

Bestemming resultaat 2003

Statutaire regeling betreffende de verwerking van het resultaat

In artikel 10 van de statuten staat opgenomen dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de bestemming van het resultaat bepaalt van Connexxion Holding NV.

Voorstel tot verwerking van de winst

Voorgesteld wordt de winst over 2003 voor € 11.786.000 ten gunste te brengen van de overige reserves, voor € 3.076.000 toe te voegen aan de wettelijke en niet vrij uitkeerbare reserves en voor € 6.369.000 uit te keren aan de aandeelhouders.

Accountantsverklaring

Opdracht

Wij hebben de jaarrekening 2003 van Connexxion Holding NV te Hilversum gecontroleerd. De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de leiding van de vennootschap. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de jaarrekening te verstrekken.

Werkzaamheden

Onze controle is verricht overeenkomstig in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen met betrekking tot controleopdrachten. Volgens deze richtlijnen dient onze controle zodanig te worden gepland en uitgevoerd, dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen onjuistheden van materieel belang bevat. Een controle omvat onder meer een onderzoek door middel van deelwaarnemingen van informatie ter onderbouwing van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. Tevens omvat een controle een beoordeling van de grondslagen voor financiële verslaggeving die bij het opmaken van de jaarrekening zijn toegepast en van belangrijke schattingen die de leiding van de vennootschap daarbij heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat onze controle een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel.

Oordeel

Wij zijn van oordeel dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 31 december 2003 en van het resultaat over 2003 in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9, Boek 2 BW.

Utrecht, 2 april 2004
Ernst & Young Accountants

Verklaring van begrippen

Collectief personenvervoer (CPV)	alle soorten vervoer waarvan meer dan één persoon gebruikmaakt – openbaar vervoer, maar ook het besloten vervoer, taxi's, carpoolen etc.
Openbaar vervoer (OV)	voor iedereen toegankelijk vervoer dat rijdt volgens door een publiek orgaan vastgestelde rijtijden (frequenties) en routes
Besloten vervoer	persoonlijk vervoer niet zijnde openbaar vervoer
Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (EBITDA)	het bedrijfsresultaat voor aftrek van rente op vreemd vermogen, belastingen, afschrijvingen van vaste activa en amortisatie van goodwill
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen (GGV)	balanstotaal minus niet-rentedragende kortlopende schulden van jaar n en jaar $n-1$ gedeeld door twee
Solvabiliteit	groepsvermogen van jaar n gedeeld door het totaal vermogen
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen	bedrijfsresultaat van jaar n gedeeld door het rekenkundige gemiddelde van de activa minus niet-rentedragende kortlopende schulden van jaar n en $n-1$
(Bruto)winstmarge (ROS)	bedrijfsresultaat gedeeld door de netto-omzet
Rentedekkingsverhouding	bedrijfsresultaat gedeeld door het saldo van de ontvangen en de betaalde rente
Groepsmaatschappij	deelneming waarop Connexion Holding een beslissende zeggenschap uitoefent
Fte	Fulltime equivalent